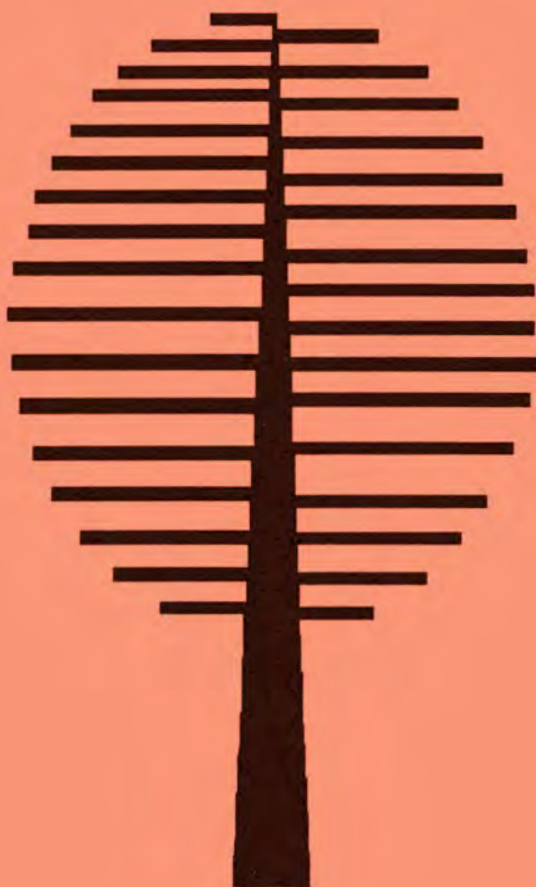


UNA APROXIMACIÓN INTEGRAL A LA EVALUACIÓN DEL
PROGRESO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Serie Herramientas y Capacitación

Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad

Enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo



Equipo Internacional de Evaluación

Setiembre 1997

UICN
Unión Mundial para la Naturaleza

Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad

Enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo

Equipo Internacional de Evaluación

Setiembre 1997

UICN
Unión Mundial para la Naturaleza

- Editor:** UICN, Gland, Suiza y Cambridge RU. Preparado y publicado con el apoyo de Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) y el Instituto Nacional de Diseño de la India.
- Derechos de autor:** (1997) Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales. Se permite la reproducción de esta publicación para fines educativos o no comerciales sin previa autorización, bajo la condición de que se cite correctamente la fuente. Se prohíbe la reproducción para la venta u otros propósitos comerciales sin la autorización por escrito de la UICN.
- Traducción:** Patricia M. Bartol de Imbach
- Edición y diagramación:** Xinia Robles
- Cita:** UICN (1997) Una Aproximación Integral de la Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad-Serie Herramientas y Capacitación. Preparado por el Equipo Internacional de Evaluación de UICN/CIID y los equipos pilotos en Colombia, India y Zimbabwe
- UICN (1997) Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad: enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo. Preparado por el Equipo Internacional de Evaluación de la UICN/CIID.
- ISBN:** Una Aproximación Integral de la Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad-Serie Herramientas y Capacitación: 2-8317-0375-1
- Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad: enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo: 2-8317-0376-X
- Distribuido por:** IUCN Publication Services Unit, 219 c Huntington Road, Cambridge CB 3 ODL, UK.
Tel: + 44 1223 277894 Fax: +44 1223 277175
Correo electrónico: iucn.psu@wcmc.org.uk www: <http://www.iucn.org>
El catálogo de las publicaciones de la UICN también se encuentra disponible.

Los puntos de vista expresados en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de los miembros de UICN.

Esta guía fue escrita por los miembros del Equipo Internacional de Evaluación de la UICN, integrado por Ashoke Chatterjee, Eric Dudley, Tony Hodge, Alejandro Imbach, Diana Lee-Smith, Adil Najam, Robert Prescott-Allen y coordinado por Nancy Mac Pherson de la UICN.

Este trabajo se llevó a cabo con la financiación del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID), Ottawa, Canadá. Esta publicación es producto del Proyecto de Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad de la UICN, financiado por el CIID. El proyecto comenzó reuniendo un grupo de trabajo internacional para discutir los problemas de monitoreo y evaluación del desarrollo sostenible. El grupo rápidamente reconoció que tenía poco sentido monitorear y evaluar a menos que se tuviera una idea de a dónde se quería ir, y que esta idea se desarrollaría mejor mediante un enfoque cuestionador. Una serie de métodos y herramientas, incluyendo los primeros borradores de esta guía, se desarrollaron y se sometieron a pruebas piloto de campo en Colombia, India y Zimbabwe.

La producción de esta guía fue posible gracias al financiamiento del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID, Canadá) y de la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE).

Acerca de la Serie

Esta serie de ocho volúmenes ha sido desarrollada por un equipo interdisciplinario interesado en la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. A pesar de las diferencias de énfasis, los materiales comparten un marco de trabajo y de principios claves en común. Sugerimos cuatro niveles de conexión básicos para comprender el desarrollo sostenible y equitativo:

1. Integridad. Las personas son una parte inextricable del ecosistema: es necesario tratar a las personas y al medio ambiente en conjunto dándoles la misma importancia. Las interacciones entre las personas y entre las personas y el medio ambiente son complejas y difíciles de entender. Por lo que debemos comenzar por...
2. Hacer preguntas. Debemos reconocer nuestra ignorancia y cuestionar. No podemos evaluar nada a menos que conozcamos cuales preguntas hacer. Para que sean de utilidad -para ayudar al progreso- las preguntas necesitan un contexto. Por lo tanto necesitamos...
3. Instituciones reflexivas. El contexto para el enfoque cuestionador es institucional: grupos de personas que se reúnen para preguntar y aprender colectivamente. El proceso de reflexión, sugerimos, conducir inevitablemente a un enfoque que está...
4. Centrado en las personas. Las personas son tanto el problema como la solución. Nuestro principal campo de acción reside en influenciar la motivación de la conducta de las personas.

Esta serie comienza con un documento que presenta una visión general, *Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad: métodos, herramientas y experiencias de campo*. Las otras siete guías se encuentran dentro de una de estas tres clasificaciones:

Métodos de evaluación de sistema (personas y ecosistema)

- Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)
- Evaluación de la sostenibilidad rural
- Planificación de la acción para la sostenibilidad rural

Métodos de autoevaluación (para que las organizaciones y comunidades examinen sus propias actitudes, capacidades y experiencias)

- Instituciones reflexivas

Herramientas (para usar junto a cualquiera de los métodos o con otros métodos)

- Barómetro de la sostenibilidad
- Indicadores generados por la comunidad
- Cuestiones de supervivencia

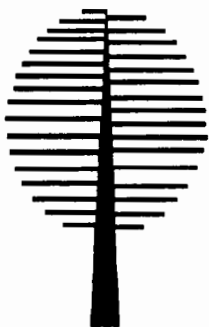
Evaluación de la sostenibilidad rural y *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural* fueron diseñados para usarlos en conjunto. También se les puede usar con *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)*, a pesar de que se le concibió como un método por separado. *El barómetro de la sostenibilidad* e *Indicadores generados por la comunidad* pueden usarse con cualquier método de evaluación de sistema. *Cuestiones de supervivencia* puede usarse con cualquier método de evaluación de sistema o de autoevaluación.

Los métodos y las herramientas pueden adaptarse a las circunstancias locales, y algunos pueden ser irrelevantes en determinadas circunstancias. Para que las soluciones sean sostenibles deben centrarse en las personas. Instamos al usuario a que, cuando emplee estos documentos, mantenga presente el enfoque implícito:

- reconocer la integridad de las personas y del ecosistema en conjunto
- decidir qué preguntas hacer antes de buscar los indicadores y
- crear oportunidades para que los grupos reflexionen y, que como instituciones, aprendan.

Indice

Prefacio	1
Introducción	6
Nuestro enfoque sobre la evaluación de la sostenibilidad	9
Resumen de métodos, herramientas y aplicaciones	13
Métodos de evaluación de sistemas	21
Métodos de autoevaluación	37
Métodos para la evaluación de proyectos	45
Herramientas y materiales de capacitación	48
Experiencias de campo	52
Colombia	52
Zimbabwe	66
India	77
Directorio	90



Prefacio

En 1992, los especialistas que elaboraron las estrategias de Asia, Africa y América Latina solicitaron al Programa de Estrategias para la Sostenibilidad de la UICN (Unión Mundial para la Naturaleza), asistencia en el monitoreo y evaluación de estrategias para el desarrollo sostenible. Dado que no existían métodos disponibles para la evaluación multisectorial de estrategias, el Programa se dispuso a desarrollar un enfoque específico para este tipo de evaluación con la asistencia de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA) y el Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo (CIID, Canadá).

En Diciembre de 1993, la UICN y la ONG Alternativas para el Desarrollo, cuya sede está en Nueva Delhi (India), organizaron en dicho país un taller sobre monitoreo y evaluación de estrategias para la sostenibilidad. Durante tres días se discutió sobre los indicadores de la sostenibilidad. Sin embargo, cuanto más material se elaboraba menos se avanzaba y se generalizaba el sentimiento de estarse hundiendo en un océano de indicadores, sin sentido de dirección ni de contexto. La retroalimentación obtenida de nuestros equipos de campo confirmó nuestros temores; a ellos también les estaba resultando difícil relacionar la inmensa cantidad de datos sobre indicadores con las acciones necesarias para alcanzar el desarrollo sostenible.

Entre tanto CIID había emprendido una revisión amplia sobre este asunto, concluyendo que primero se debía lograr un acuerdo sobre el marco conceptual y el proceso de evaluación y luego abordar el tema de los indicadores. Se había publicado un enfoque conceptual para evaluar la sostenibilidad¹, con el interés de probarlo y completar su desarrollo.

De esta manera ambas instituciones, UICN y CIID, convergieron en un interés común alrededor de la evaluación de la sostenibilidad y en un escepticismo compartido respecto a centrarse sólo en el tema de indicadores. Ambas estaban también convencidas de la necesidad de unir la teoría con la práctica mediante la estrecha combinación de investigación, desarrollo y pruebas de campo.

1. Hodge R.A. (Tony). 1993. *Reporting on Sustainable and Equitable Development. Project paper 1: conceptual approach. International Development Research Centre (IDRC), Ottawa.*

Con el apoyo del CIID, el Programa de Estrategias para la Sostenibilidad de UICN desarrolló la Fase 1 del Proyecto de Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad. El primer paso fue reunir un equipo internacional para desarrollar y probar un nuevo enfoque para la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. El equipo interdisciplinario está formado por personas con experiencia en comunicación para el desarrollo, desarrollo participativo, información sobre el estado del ambiente, monitoreo y evaluación, y formulación de estrategias. Los miembros del equipo internacional son:

- Ashoke Chatterjee, Instituto Nacional de Diseño, India
- Eric Dudley, Consultor en Desarrollo Rural, Reino Unido
- Tony Hodge, Consultor, Canadá
- Alejandro Imbach, Consultor en Desarrollo Rural, Costa Rica
- Diana Lee-Smith, Instituto Mazingira, Kenia
- Adil Najam, Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), USA
- Robert Prescott-Allen, PADATA, Canadá

El equipo estuvo dirigido por Nancy MacPherson, encargada del Programa de Estrategias para la Sostenibilidad de UICN, Suiza.

Para asegurar que tanto el enfoque como los métodos fueran útiles y aprovechables en los procesos de toma de decisiones reales, el equipo internacional trabajó en colaboración con los equipos nacionales de las estrategias de sostenibilidad de Colombia, Zimbabwe e India:

- **Colombia.** La unidad de monitoreo de la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta: Natalia Ortiz, Hernando Sánchez.
- **Zimbabwe.** El equipo de evaluación de UICN en Zimbabwe: Sam Chimbuya, Carmel Lue-Mbizvo y el equipo central del Plan Distrital de Acción Ambiental de Zimbabwe: Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Zii Masiye, John Mbetu, Costantine Mushure, Aaron Tshabangu, Unity Tshabangu.
- **India.** El equipo de Alternativas para el Desarrollo que trabaja en planificación participativa con comunidades y funcionarios en el distrito de Tumkur, Estado de Karnataka, India: C Ashok Kumar, Vijay Pillai, Subash Marcus, George C. Varughese.

La elección de estos tres países - en América Latina, África y Asia- le proporcionó al proyecto experiencia en desarrollo y la posibilidad de probar varios métodos.

Hemos tratado de compartir el aprendizaje con otras organizaciones que trabajan en general en el área de evaluación de la sostenibilidad, incluyendo la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Banco Mundial, New Economic Foundation (NEF), World Resources Institute (WRI) y el grupo interagencias, liderado por las Naciones Unidas, que trabaja con indicadores del desarrollo sostenible para la Comisión sobre Desarrollo Sostenible.

Como parte de este proceso para compartir experiencias de aprendizaje, el proyecto organizó un "Taller de ideas" en enero de 1996, que reunió a un grupo de 20 organizaciones que trabajan en aspectos relacionados con evaluación. Durante la discusión se planteó una amplia variedad de perspectivas provenientes de todo el mundo -trabajo de campo relacionado con desarrollo, cambio institucional, desarrollo comunitario y grupos juveniles. El propósito de la reunión fue compartir ideas y conocer los diferentes enfoques y metodologías que están siendo adoptados y desarrollados en varias partes del mundo. El taller reconfirmó nuestra idea sobre la urgencia de desarrollar enfoques y métodos centrados en el usuario para evaluar el progreso hacia la sostenibilidad. Se destacó también, el desafío que se encuentra más allá del mejoramiento de nuestra metodología, construyendo asociaciones para trabajar en conjunto y compartir el aprendizaje a una escala lo suficientemente grande como para generar en efecto un cambio.

Este documento resume nuestro enfoque sobre la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad así como los instrumentos y métodos que se han usado para introducir este enfoque en distintos escenarios.

Este ha sido, ante todo, un proceso de aprendizaje. El aprendizaje se debe a las ideas y experiencias compartidas entre los miembros de los equipos nacionales e internacionales. De manera significativa, estamos en deuda con las comunidades y las contrapartes locales con quienes hemos trabajado, por su paciencia, sinceridad, hospitalidad, humor y aportes significativos. Sin ellos nuestro aprendizaje no hubiera sido posible.

Prefacio

Estamos particularmente agradecidos con Terry Smutylo y David Brooks del CIID por su apoyo y aliento, así como con Fred Carden también del CIID que trabajó junto con el Equipo Internacional en el desarrollo de este enfoque. Su asesoría y orientación han sido de incalculable valor para este Proyecto. La experiencia de haber trabajado con el CIID como agencia de desarrollo ha sido sumamente importante. Su apoyo a la investigación-acción participativa y al proceso de aprendizaje nos dió el tiempo y el espacio requeridos para desarrollar y probar ideas así como para aprender. Como resultado nuestro trabajo se ha fortalecido y por ello queremos dejar manifiesto nuestro reconocimiento al CIID. También agradecemos a la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) por su contribución en la producción del material de capacitación producto de este proyecto.

Sin embargo, sólo mediante la ampliación de la red de interés en métodos y herramientas prácticas para evaluar los avances hacia la sostenibilidad seremos capaces, colectivamente, de apoyar a los decisores, comunidades e individuos que se esfuerzan por mejorar sus vidas y su ambiente. Invitamos a las distintas organizaciones e individuos a que prueben las herramientas y métodos resumidos en este informe, que las mejoren y nos envíen sus comentarios. Estamos también muy interesados en trabajar conjuntamente con organizaciones interesadas en aplicar estos métodos en el campo.

Los miembros del equipo internacional así como de los equipos locales que han participado en este proceso, continúan desarrollando el enfoque conceptual, los métodos y las herramientas en nuevas aplicaciones y situaciones en todo el mundo, incluyendo la conexión de evaluaciones a nivel nacional y local, evaluaciones de la sostenibilidad en el contexto urbano y a nivel regional.

Para mayor información acerca del trabajo que realiza la UICN sobre evaluación de la sostenibilidad diríjase a nosotros a la sede de Suiza.

Para información específica acerca del uso de estos métodos y del trabajo en los países piloto, por favor contacte directamente a los miembros del Equipo Internacional y de los

Equipos de los países piloto, cuyas direcciones aparecen al final de esta publicación.

Para ordenar copias de estos materiales de capacitación, comuníquese con:

IUCN Publication Services Unit

219c Huntington road, Cambridge CB 3 ODL, UK

Tel: +44 1223 277894

Fax: +44 1223 277175

E Mail: iucn.psu@wcmc.org.uk

[www:http://www.iucn.org](http://www.iucn.org)

También se encuentra disponible un catálogo de las publicaciones de la UICN.

Gracias por su interés en nuestro trabajo sobre la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad.

Nancy MacPherson,

Coordinadora,

Programa de Estrategias para la Sostenibilidad

IUCN -The World Conservation Union

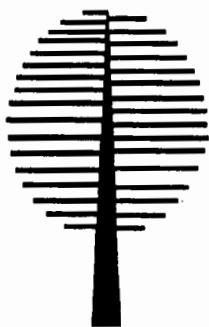
Rue de Mauvernay 28

CH- 1196 Gland, Switzerland

Tel: ++41 22 - 999 00 01

Fax: ++41 22 - 999 00 25

E-mail: mail@hq.iucn.org



Introducción

La necesidad de evaluar

Como punto de partida, UICN y el Equipo Internacional de Evaluación reconocieron que la evaluación -combinación del monitoreo, evaluación y diagnóstico- es necesaria para alcanzar el desarrollo sostenible. La acción y la reflexión son considerados por el equipo como parte de un ciclo en el cual la evaluación guía la acción y la acción informa a la evaluación.

El equipo reconoce que el debate en curso sobre qué es y qué no es el desarrollo sostenible lo podrían enriquecer las comunidades y las instituciones, las cuales pueden determinar por sí mismas los hitos que identifican cambios en su medio ambiente y su forma de subsistencia.

Para aprender en la medida en que actúan, y así actuar más efectivamente, es necesario que las organizaciones -gubernamentales, ONGs, comunidades y corporaciones- desarrollen la cultura de la evaluación. Esto implica desarrollar regularmente tres clases de evaluación:

- **Evaluación de sistemas.** Una evaluación del sistema humano y ecológico y de sus interacciones. Esto puede ser a cualquier escala (¿Cómo está cambiando el mundo? ¿Cómo medimos el cambio? ¿Estamos progresando? ¿Podemos sostener el progreso? ¿Cuáles son las implicaciones?)
- **Evaluación de proyectos.** Una evaluación de la conducta y los resultados de un proyecto o de una serie de actividades. (¿Causa el proyecto el efecto deseado? Si no es así, ¿Por qué? ¿Cuáles son los supuestos acerca de nuestras acciones?)
- **Autoevaluación.** Una evaluación interna realizada por una organización o un grupo de personas (¿Cuáles son nuestras metas y por qué? ¿Las estamos alcanzando? ¿Estamos organizados para alcanzarlas?).

La evaluación del sistema es mejorada por la autoevaluación, es decir un proceso interno de reflexión realizado por un grupo que evalúa el sistema humano y ecológico. La evaluación de proyectos se enriquece con la comprensión del sistema (necesitando una evaluación del sistema) y la realiza mejor una organización reflexiva (que se caracteriza por una autoevaluación).

Dadas las complejidades y dificultades del desarrollo sostenible, las organizaciones que persiguen como meta el desarrollo sostenible tienen una necesidad particular de los tres tipos de evaluación. Sin embargo, son pocas las que las aplican. La mayor limitación ha sido la escasez de métodos de evaluación que puedan usarse en variadas condiciones y niveles, desde el nivel local hasta el internacional.

Propósito y meta

El propósito de nuestro trabajo es desarrollar y probar un enfoque práctico para evaluar el progreso hacia el desarrollo sostenible. El objetivo es traducir este enfoque en una serie de métodos que sean aplicables a numerosos lugares a nivel local, regional y nacional.

Para asegurar que tanto el enfoque como los métodos fueran útiles y aprovechables en los procesos de toma de decisiones reales, el Equipo Internacional de Evaluación colaboró con los equipos nacionales que trabajan en las estrategias locales para la sostenibilidad en Colombia, Zimbabwe y la India. La elección de estos tres países -en América Latina, África y Asia- le proporcionó al proyecto una amplitud de experiencias para probar varios métodos.

- **Colombia.** La unidad de monitoreo de la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta: Natalia Ortiz, Hernando Sánchez.
- **Zimbabwe.** El equipo de evaluación de UICN en Zimbabwe: Sam Chimbuya, Carmel Lue-Mbizvo y el equipo central del Plan Distrital de Acción Ambiental de Zimbabwe: Elliot Mhaka, Cephas Chidenga, Joseph Chizororo, Peter Gambara, Davison Haukozi, Zii Masiye, John Mbetu, Costantine Mushure, Aaron Tshabangu, Unity Tshabangu.

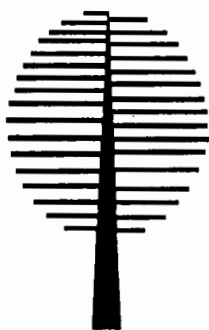
- **India.** El equipo de Alternativas para el Desarrollo que trabaja en planificación participativa con comunidades y funcionarios en el distrito de Tumkur, Estado de Karnataka, India: C Ashok Kumar, Vijay Pillai, Subash Marcus, George C. Varughese.

El Equipo Internacional de Evaluación fue, en sí mismo, parte del experimento de la Fase I. Los intentos previos de lidiar con el monitoreo y la evaluación (M&E) y las cuestiones sobre sostenibilidad han involucrado disciplinas principalmente limitadas a los aspectos técnicos del manejo de recursos naturales así como también de su medición y valoración. Los trabajadores convencionales del desarrollo y los especialistas en comunicación no formaban parte de este grupo. Sentíamos que los intentos anteriores y los enfoques convencionales de valoración y evaluación carecían, precisamente, de las habilidades relacionadas con la comunicación y valoración de los problemas.

El Equipo Internacional de Evaluación actúa a la vez, como grupo generador de ideas concentrado en el desafío conceptual de evaluar la sostenibilidad y como un elemento catalizador de las acciones de investigación para los equipos de campo. El Equipo comenzó por preparar una guía conceptual que podía ser fácilmente adaptada y puesta a prueba por los Equipos Nacionales involucrados en el desarrollo local.

Los miembros de los Equipos Internacional y Nacionales trabajaron en conjunto para darle cuerpo a: la conceptualización, el desarrollo de aplicaciones, la prueba de las aplicaciones en el campo, el monitoreo y la evaluación de los resultados; y además produjeron y revisaron los materiales de comunicación y capacitación.

El Equipo Internacional continúa desempeñando un papel importante en el desarrollo y puesta a prueba del enfoque junto con los equipos nacionales y locales.



Nuestro enfoque sobre la evaluación de la sostenibilidad

Nuestra hipótesis

Al enfrentar nuestro trabajo de evaluación de la sostenibilidad, identificamos las hipótesis que se plantean a continuación.

El mundo se encuentra en una crisis de insostenibilidad. Ésta se manifiesta tanto en la imposibilidad de lograr el bienestar para todas las personas, como en la degradación y la destrucción de los ecosistemas. La conducta humana es la única causa de esta crisis y también su única fuente de solución. Los ecosistemas no pueden resolver los problemas por nosotros. Necesitamos y debemos comenzar por comprender cuáles conductas humanas son problemáticas y las motivaciones para tales conductas.

La salud, riqueza y calidad de vida de la gente se hallan unidas en forma indisoluble con la diversidad, la productividad y la calidad del ecosistema del cual forman parte. Consecuentemente, la sostenibilidad depende del mejoramiento y mantenimiento de ambos, del bienestar de la gente y de los ecosistemas en forma conjunta y con igual importancia.

Existe una tensión constante entre las necesidades de la gente y los ecosistemas, así como entre los diferentes grupos de personas. Estas tensiones deben enfrentarse si pretendemos desarrollar combinaciones de bienestar ecológico y social que puedan ser sostenibles.

Nadie conoce cuáles son estas combinaciones de bienestar ni como lograrlas. El progreso depende de que reconozcamos nuestra ignorancia e incertidumbre al respecto, y de que basemos nuestros cuestionamientos y aprendizaje permanentes, promoviendo y fortaleciendo grupos de personas que reflexionen y actúen en sus comunidades.

Qué entendemos por evaluación

Consideramos el diagnóstico, el monitoreo y la evaluación como tres componentes de la evaluación. La acción y la reflexión forman un ciclo continuo, en el cual la acción se considera conscientemente como un instrumento de reflexión -cada acción es un experimento. El diagnóstico explica por qué la acción es necesaria. El monitoreo controla su progreso. La evaluación extrae conclusiones de ambos, del progreso y del resultado.

Nuestro enfoque

Sin importar cual sea la meta, la evaluación es necesaria para alcanzarla. La acción y la reflexión son parte de un ciclo en el cual la evaluación guía la acción y la acción informa a la evaluación.

La evaluación le permite a las personas definir aquello que entienden por desarrollo sostenible, para articular los objetivos y seguir el curso del progreso hacia el logro de esos objetivos.

Enfoque

Nuestro enfoque para evaluar el progreso hacia la sostenibilidad presenta dos características claves.

Primero, considera a las personas y al ecosistema en conjunto, otorgándoles la misma importancia. Las personas son parte integral del ecosistema (Figura 1). El bienestar de uno está unido al bienestar del otro. Por consiguiente el desarrollo sostenible implica el mejoramiento y mantenimiento del bienestar de ambos.

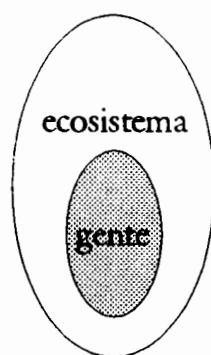


Fig. 1. El Huevo de la sostenibilidad

Las sociedades son parte integral del ecosistema que las rodea. Sólo serán sostenibles si la condición del ecosistema y la condición humana son buenas o ambas están mejorando.

La segunda característica del enfoque es el fomento del cuestionamiento. Sólo cuando conocemos cuáles son las preguntas que estamos tratando de responder podemos encontrar los indicadores y otros instrumentos de ayuda. Cuanto más se cuestione los supuestos de los usuarios y se expongan sus juicios al análisis tanto más sólido será el método de evaluación empleado. Las preguntas básicas para mejorar la comprensión del sistema son:

- ¿Cuáles son las condiciones de los pueblos y del ecosistema?
- ¿Cuál es la naturaleza de la interacción entre las personas y el ecosistema?
- ¿Qué motiva a la gente a hacer lo que hace?
- ¿Qué acciones deberían realizar las personas para mejorar su situación y también la del ecosistema?
- ¿Cómo se pueden realizar estas acciones?
- ¿Cómo pueden saber las personas si la situación está mejorando o empeorando?

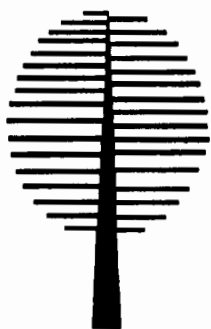
Armados con estas preguntas generales los grupos de personas -ya sean comunidades, instituciones de desarrollo local, científicos, académicos, planificadores gubernamentales a nivel nacional o regional- pueden comenzar a formular programas de acción y reflexión. Tal acción y reflexión permitirá generar preguntas más precisas y localmente más relevantes.

Este ciclo de acción y reflexión es la clave tanto para mejorar nuestra comprensión sobre el sistema ecológico y humano, como para lograr acciones más efectivas que persigan la sostenibilidad. El estímulo hacia una actitud cuestionadora, en lugar de una mecanicista, es el mensaje clave de nuestro enfoque para valorar el progreso hacia la sostenibilidad.

Inicio con preguntas

El inicio con preguntas puede presentarse de cualquier manera en diferentes niveles:

- Trabajando con comunidades en forma participativa para identificar sus propias preguntas acerca del futuro
- Desarrollando con las organizaciones la capacidad de contextualizar y de responder sus propias preguntas para ayudar a otros a hacer lo mismo
- Ayudando a los diferentes actores involucrados en una situación a que comprendan la perspectiva de cada uno sobre la misma realidad
- Colaborando con agencias gubernamentales y otros actores en la evaluación nacional del progreso hacia la sostenibilidad
- Diseñando proyectos para que hagan preguntas que ayuden a evaluar el sistema y proyecto
- Clarificando mediante preguntas más precisas, como un producto valioso del diagnóstico y la evaluación



Resumen de métodos, herramientas y aplicaciones

Métodos

Este proyecto ha desarrollado y probado métodos para realizar tres tipos de evaluación: de sistemas, autoevaluación y de proyectos.

Evaluación de sistemas

El *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)*, es un método para ayudar a planificadores, profesionales de campo e investigadores a reflexionar sobre un sistema desde las primeras etapas y por lo tanto les ayuda a identificar áreas prioritarias de acción e investigación. MARPS puede usarse para evaluar cualquier región, desde una aldea hasta un continente.

Evaluación y planificación de la sostenibilidad rural se diseñó para que la usen equipos de campo trabajando junto con las comunidades rurales. Se dividió en dos etapas: evaluación de la sostenibilidad rural y planificación de la acción rural para la sostenibilidad. Este método emplea y adapta otras conocidas herramientas de participación rural.

Análisis de sistemas y planificación es un método de evaluación del bienestar humano y del ecosistema, y de las fortalezas y limitaciones institucionales. Incluye la identificación de prioridades y opciones, el diseño de las estrategias de desarrollo y de los planes de acción, y la formulación e implementación de un marco de monitoreo. También se emplea un método suplementario, *Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria*, con el objetivo de desarrollar consenso acerca de las prioridades y las acciones entre las comunidades locales y otros sectores claves involucrados.

Autoevaluación

El *Análisis Sistemático de la Experiencia (ANSE)* proporciona un marco de trabajo para recuperar la memoria y el aprendizaje institucional a través de un proceso de rescate, análisis y documentación de la experiencia pasada, de las organizaciones y de los proyectos.

El *Desarrollo de la capacidad reflexiva* fue diseñado con el objetivo de ayudar a desarrollar la capacidad de reflexión de una organización mediante la clarificación de su misión, analizando las características que debe poseer una institución reflexiva, reestructurándola luego de acuerdo con las mismas.

La *Evaluación de la capacidad de ejecución institucional* ayuda a las organizaciones a evaluar sus capacidades para llevar adelante sus misiones y proyectos. El método contrasta las demandas a las que está sujeta la organización, generadas por su misión y sus objetivos, con las capacidades para satisfacerlas.

Evaluación de proyectos

La Evaluación de Proyectos basada en el *Análisis del Marco Lógico (LFA)* es un método de monitoreo y evaluación para usarlo dentro del contexto de la planificación de organizaciones reflexivas.

Herramientas

El proyecto también contribuyó con el desarrollo de varias herramientas:

Map Maker es un programa de computación para confeccionar mapas y mostrar datos sobre mapas. Fue diseñado en forma independiente por un miembro del Equipo Internacional pensando en los usuarios no expertos en el tema. Map Maker ofrece una capacidad sofisticada para realizar análisis complejos de una variedad de datos, siendo a la vez posible usarlo en el campo en cualquier computadora portátil con ambiente Windows.

El *Barómetro de la sostenibilidad* es una herramienta para medir, combinando indicadores de bienestar humano, del ecosistema y del progreso hacia la sostenibilidad. Actualmente se está desarrollando un programa para unir los datos generados por el barómetro y Map Maker.

Cuestiones de supervivencia es una serie de preguntas acerca de las relaciones entre personas y con el ecosistema. Su propósito principal es facilitar la autoevaluación, aunque también es útil como introducción para identificar los cambios del ecosistema y el bienestar humano en la evaluación de sistemas.

Los *Indicadores* son esenciales y comunes para todos los métodos de evaluación. Nuestro enfoque promueve la selección de los indicadores por parte de los mismos usuarios, basándose en la comprensión que poseen sobre el sistema y en sus propias metas. Una de las guías de esta serie describe como ayudar a las comunidades en el desarrollo de su propio conjunto de indicadores.

Aplicaciones del enfoque, métodos y herramientas

En la Fase I el proyecto aplicó el enfoque, los métodos y las herramientas para los tres tipos de evaluación: de sistema, autoevaluación y de proyectos.

Evaluación de sistemas

MARPS fue desarrollado y puesto a prueba como parte de la Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada, preparada por la ONG colombiana Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta, con el apoyo de la agencia de ayuda para el desarrollo de Alemania, GTZ. El método se encuentra actualmente en las primeras etapas de aplicación por parte de la Fundación. Durante el desarrollo y prueba de este método se llevaron a cabo varias sesiones de capacitación en el uso de Map Maker en Colombia y Costa Rica. Encontrándose a disposición en la región personas capacitadas en el uso del mapeo y de este método.

La Evaluación y Planificación de la sostenibilidad rural son métodos desarrollados y probados en forma conjunta por los miembros del Equipo Internacional de Evaluación y de los Equipos Nacionales y Distritales que están trabajando con los Planes Distritales de Acción Ambiental (DEAPs) en Zimbabwe. Los DEAPs están dirigidos por el Departamento de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente y Turismo, con apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo y la UICN. La capacitación de personas en evaluación de la sostenibilidad a nivel nacional, distrital y comunitario, es un importante resultado del uso de este método en Zimbabwe.

Los métodos de Análisis de sistemas y planificación y de Negociación Estratégica para la acción comunitaria se desarrollaron y probaron como parte del plan de acción de desarrollo sostenible para el *Taluk* de Chiknayakanahalli, una división administrativa del Distrito de Tumkur, en el Estado de Karnataka, India. El desarrollo del plan de acción estuvo dirigido por la ONG indú, Alternativas para el Desarrollo (DA), y es parte de la Misión Integrada para el Desarrollo Sostenible de la India (IMSD). Ambos métodos se emplearon en el desarrollo del plan de acción, el cual se ha sometido a la IMSD y también empleado como parte de otros proyectos emprendidos por DA en el distrito de Tumkur.

Autoevaluación

El proyecto desarrolló los tres métodos de autoevaluación, y probó uno de ellos (Desarrollo de la capacidad reflexiva), con la Fundación de Sierra Nevada de Santa Marta. También contribuyó al establecimiento de una unidad de monitoreo y evaluación en la Fundación. La autoevaluación ayudó a la Fundación a darse cuenta de que la evaluación era una parte central en su trabajo y no un actividad adicional. Este proceso también desembocó en una reestructuración significativa: reorganización de los equipos de trabajo, nuevo sistema con una toma de decisiones más participativa, conceptualización compartida de la misión y las metas, y una mejor integración de las diferentes actividades de organización.

Evaluación de proyectos

El proyecto desarrolló y probó los métodos de la Evaluación de Proyectos basada en el LFA con la Unidad de Monitoreo y Evaluación de la Fundación Pro Sierra Nevada de Santa Marta. Este método se está aplicando actualmente en los proyectos de la Fundación.

Adopción del enfoque

Además de las aplicaciones mencionadas anteriormente, otras organizaciones e individuos han comenzado a adoptar varios métodos y herramientas desarrolladas por este proyecto. Estos ejemplos demuestran la variada aplicación de este enfoque y su utilidad en la evaluación de la sostenibilidad nacional y provincial, la evaluación sectorial y la evaluación de programas regionales. El proyecto de la UICN acerca del uso sostenible de la vida silvestre en América Central está probando el Barómetro como una herramienta para evaluar el impacto de los proyectos en el bienestar humano y del ecosistema.

La UICN también ha adoptado la Evaluación de Proyectos basada en LFA para monitorear sus programas en América Central y México. Además, el proyecto Frontera Agrícola financiado por la Comunidad Europea, está empleando MARPS para monitorear la dinámica de la frontera agrícola en América Central. De igual forma, CIET Internacional está probando el Barómetro en su Proyecto Sentinel Site Surveillance financiado por el Ecosystem Health Programme Initiative del CIID. Los sitios de prueba incluyen evaluación de la salud humana y de la condición del ecosistema en Costa Rica, México, Nepal y Uganda.

El proyecto usó el Barómetro de la sostenibilidad en una evaluación experimental de la sostenibilidad de Zimbabwe. Fue una evaluación preliminar pero demostró el potencial de la herramienta. El enfoque y el Barómetro se están aplicando en el libro *The wellbeing of nations* (El bienestar de las naciones), cuyo autor es miembro del Equipo Internacional de Evaluación y será publicado próximamente por CIID. El libro proporciona la primera evaluación del bienestar y la sostenibilidad de 180 países. La Comisión provincial de Recursos y Medio Ambiente (Canadá) también empleó el enfoque y el Barómetro en la evaluación de la sostenibilidad de la Columbia Británica.

El Programa de la Amazonía y el Programa de Conservación de los Bosques Naturales Andinos (PROBONA), dos programas regionales financiados por la Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE), han adoptado el enfoque del proyecto y una combinación de métodos: MARPS para la evaluación de sistemas; el Análisis Sistemático de la Experiencia y la evaluación de la capacidad institucional para la autoevaluación; y la Evaluación de Proyectos basada en el LFA para evaluación de proyectos.

En India una ONG comunal denominada la Mussoorie Gramin Vikas Samiti, ha aplicado varias herramientas métodos desarrollados por el proyecto. Han estado particularmente activos en la aplicación y adaptación de herramientas y métodos relacionados con la autoevaluación y también han traducido a lenguas locales algunos materiales del proyecto.

Diseminación y comunicación

El enfoque, los métodos y las herramientas se han descrito en las guías de Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad. Dentro de esta serie se encuentra además de esta publicación, las que se citan a continuación:

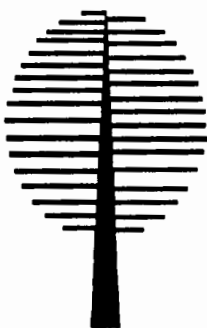
- *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad Evaluación de la sostenibilidad rural*
- *Evaluación de la sostenibilidad rural*
- *Planificación de la acción para la sostenibilidad rural*
- *Instituciones reflexivas*
- *Barómetro de la sostenibilidad*
- *Cuestiones de supervivencia*
- *Indicadores generados por la comunidad*

Otras publicaciones en español como el Análisis Sistemático de la Experiencia (SANE) y Evaluación basada en LFA se encuentran aún en su versión borrador. De acuerdo con la disponibilidad de tiempo y recursos, éstas se traducirán y agregarán a la lista de las publicaciones de métodos durante 1997. Algunos métodos usados en India y descritos en tres guías -Negociación Estratégica, Análisis de sistemas y Mapeo- actualmente se encuentran en borrador y también se incluirán pronto en la lista de publicaciones del proyecto.

Se realizaron grandes esfuerzos para compartir el enfoque y la experiencia del proyecto a nivel nacional e internacional. Algunos ejemplos lo constituyen:

-
- «Taller de ideas», en enero de 1996. Se reunió a 20 organizaciones de todo el mundo que trabajan en aspectos relacionados con la evaluación y que representan una amplia variedad de perspectivas: trabajo de campo en desarrollo, cambio institucional, desarrollo comunitario y grupos de jóvenes. El propósito de la reunión consistió en compartir ideas y aprender acerca de enfoques y métodos diferentes empleados en varias partes del mundo.
 - Talleres de diseminación regional, en 1996. Dirigido a los profesionales que trabajan en M&E en Asia (Nepal), América del Sur (Perú) y Africa (Kenia), con el objetivo de compartir el aprendizaje del proyecto al finalizar la primera fase. Cada grupo involucró a 35 personas de cada región, duró tres días y se presentaron los métodos y el enfoque.
 - Talleres de presentaciones sobre estrategias de sostenibilidad y evaluación de la sostenibilidad, Congreso Mundial de la Conservación, Montreal, en octubre de 1996.
 - Taller sobre el enfoque y métodos del proyecto en la Conferencia de Desarrollo Sostenible Anual de Pakistán organizada por el Ministerio de Medio Ambiente y Bosques, el Gobierno de Pakistán y el Instituto de Políticas de Desarrollo Sostenible, en Islamabad, en agosto de 1996.
 - Taller sobre monitoreo y evaluación en el Foro de ONGs en la conferencia de Hábitat II de las Naciones Unidas en Estambul, en junio de 1996.
 - Participación en el Grupo de Expertos en Indicadores de Desarrollo Sostenible que asesora a la Comisión de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.
 - Participación en los talleres sobre evaluación del desarrollo sostenible organizados por el Scientific Committee on Problems of the Environment (SCOPE). El Banco Mundial, el Instituto Internacional para el Desarrollo Sostenible (IISD), la New Economics Foundation, el recientemente organizado Taller Bellagio sobre Medición del Rendimiento organizado por IISD de Canadá y la Conferencia sobre Indicadores de la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)/ Development Assistance Committee (DAC).
 - Contactos con la Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas (FAO), la Fundación de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el World Resources Institute (WRI).

- Establecimiento de redes informales de profesionales gracias a la colaboración de los miembros del equipo en América Latina, África y Asia. Particularmente en India, donde gran número de organizaciones comunitarias, ONGs e instituciones académicas han sido sensibilizadas con respecto al enfoque y los métodos desarrollados por el proyecto. Algunas han tomado la iniciativa de aplicar los métodos por su propia cuenta. También se realizaron contactos similares con cierto número de proyectos de desarrollo e instituciones en América Latina.
- El enfoque en evaluación ha sido la característica principal de varios talleres de capacitación regionales sobre estrategias de sostenibilidad en África del Sur, con representantes de seis países, y en América Latina incluyendo representantes de diez países.



Métodos de evaluación de sistemas

Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)

El Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS) es una metodología que ayuda a los planificadores, trabajadores de campo e investigadores a reflexionar sobre el sistema (contexto) desde sus etapas iniciales. De esta manera, y entre otros resultados, los ayuda a identificar áreas prioritarias de acción e investigación. MARPS se puede usar para evaluar cualquier región geográfica, desde un continente hasta un pueblo o finca.

MARPS puede usarse para analizar cualquier tipo de dato de variación continua basado en cualquier modelo. Dentro del contexto de la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad el modelo propuesto se basa en las siguientes ideas:

- **Perspectiva holística combinada con acción focalizada.** Aunque reconozcamos que se deben apreciar las interacciones complejas con otros aspectos, la necesidad práctica consiste en identificar acciones concretas que tienen impacto directo en el aspecto central que se persigue. En otras palabras, un análisis complejo con acciones simples.
- **Necesidad de estimular la reflexión participativa.** No sólo existe la necesidad de recoger datos sino también de reflexionar sobre las propias acciones y la habilidad de actuar, y de favorecer la comprensión del contexto en un marco participativo. Se requiere de la reflexión para determinar los aspectos que se analizarán y los indicadores que se emplearán, elegir niveles de complejidad e identificar métodos para medir y analizar los datos. El principal producto de MARPS es un proceso participativo y reflexivo, y no simplemente mapas.
- **Uso de mapas para unir teoría y realidad.** Los mapas son el vehículo para unir la reflexión con la realidad concreta.
- **La conservación de los recursos naturales como punto central.** En este trabajo hemos seleccionado la conservación de los recursos naturales como aspecto clave de la sostenibilidad, aunque se podría haber escogido otro aspecto como salud o educación.

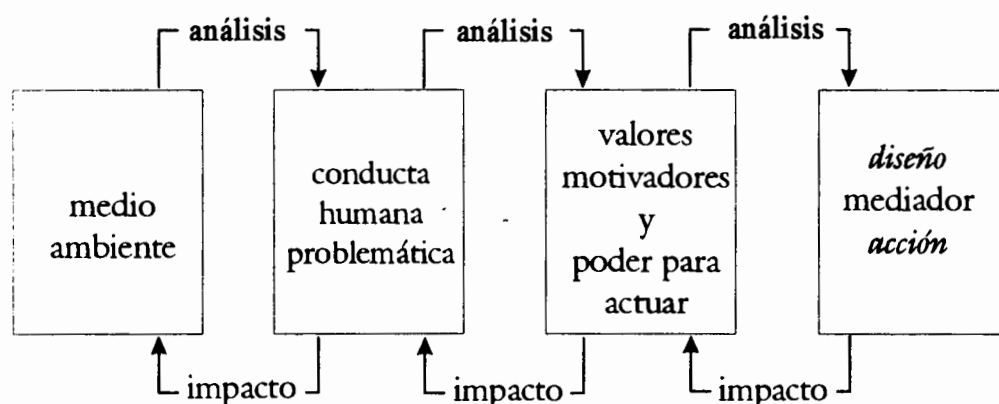


Figura 2. Cadena de influencias

- **Conducta humana como causa de la insostenibilidad.** Como la insostenibilidad es causada por las acciones de las personas, necesitamos comprender cuáles conductas humanas son problemáticas y las motivaciones que causan este comportamiento. La Figura 3 esquematiza la secuencia de cuestiones que unen los aspectos ambientales, con las conductas humanas y con las actividades para modificarlas.
- **Influencia en la conducta humana.** No podemos influir directamente sobre el medio ambiente de forma significativa. Nuestra forma de influir es realizar acciones que cambien las motivaciones que sustentan la conducta humana, la cual ejerce influencia en el medio ambiente.
- **Tensiones entre las necesidades de la gente y el medio ambiente, y entre los diferentes grupos humanos.** La única forma de encontrar un balance sostenible entre las presiones que generan conflictos es enfrentando las tensiones existentes entre las personas y el medio ambiente y entre los diferentes grupos de personas.
- **Dimensión social y ecológica.** La elección de las dimensiones (resultados o variables) dentro del modelo intenta reflejar tanto la necesidad de monitorear el estado del medio ambiente como la de describir las tensiones que influyen tal estado.

La metodología propuesta en MARPS enfatiza cuatro puntos:

- **Grupos «expertos».** Un enfoque participativo en el cual los grupos de «expertos» son la fuente más importante de datos. La pericia en la cuestión que se evaluará depende del contexto; los «expertos» pueden ser desde científicos hasta profesionales en desarrollo y desde técnicos de campo hasta choferes de larga distancia o mujeres de pueblo, dependiendo del aspecto que se considere.
- **Modelo integrado y transparente.** Una gama de distintos factores están integrados en una sola medida. Sin embargo la importancia y los supuestos del modelo son transparentes, de tal forma que los componentes o «dimensiones» pueden desagregarse fácilmente y adaptarse a la situación específica requerida. Para cualquiera que sea el modelo utilizado, deben considerarse simultáneamente los aspectos ambientales y sociales.
- **Jerarquía espacial.** El empleo de una jerarquía de niveles en la cual cada nivel se divide en celdas que a su vez constituyen el siguiente nivel inferior, por ejemplo, país, provincia, paisaje, pueblo y granja.
- **Mapas rápidos y simples.** El uso de mapas simples producidos rápidamente, como instrumentos de análisis, discusión, consenso, comunicación y documentación del proyecto.

El método discurre a través de siete etapas:

- **Identificación del nivel de resolución.** Identificar y mapear el área o región (nivel de complejidad) que va a ser evaluada. Puede ser cualquier área, desde un continente hasta un pueblo, dependiendo de los objetivos de la evaluación.
- **Identificación de las celdas.** Identificar las celdas espaciales de análisis. Usualmente sería un nivel más bajo del área total a ser evaluada. En otras palabras el continente debería normalmente dividirse en celdas correspondientes a países, mientras que un pueblo se dividiría en fincas. Si la celda es demasiado pequeña en relación con el área, la textura se vuelve muy fina y no se lograría captar un panorama general, lo que conlleva a la necesidad de identificar varios niveles de complejidad y luego circunscribir la evaluación a niveles más significativos.

- **Identificación de actores.** Identificar los agentes sociales involucrados en el área que se evaluará (grupos étnicos, grupos de poder, instituciones, organizaciones base, grupos privados).
- **Medición.** Para cada celda valorar el estado y también las tendencias de las dimensiones que están siendo evaluadas. La naturaleza de la medición es variable, pero para propósito de un mapeo rápido e impreciso, se usan dos técnicas claves: a) estudio de escritorio usando los datos existentes y b) reuniones con grupos de expertos.
- **Aplicación del modelo.** Usar el modelo para combinar las medidas en un valor para cada dimensión y luego agregar las dimensiones en un sólo valor.
- **Mapeo.** Elaborar un mapa con los resultados, mostrando tanto los resultados agregados como las dimensiones individuales. Toda vez que sea apropiado, se usarán datos promedio (muestras) en las celdas para generar «superficies de datos» continuos; de esta forma se pueden interpolar los valores para las áreas sin contar con datos sólidos. MARPS es un método reconocido por obtener siempre las mejores estimaciones para los valores de las variables en cualquier punto del área de interés. De esta forma se crean superficies de datos compuestos partiendo de conjuntos de datos dispares para las diferentes variables, algunas detalladas otras sin procesar.
- **Prioridades.** Usar los mapas para identificar y priorizar acciones que generen cambios y para decidir las investigaciones que se realizarán para llenar los vacíos de datos claves. A veces al establecer las prioridades, resulta necesario volver a trabajar con los datos de superficies para extraer los valores promedio de una celda, ya que la celda del análisis debería ser también el nivel en el que se realizan las acciones.

Este ciclo de análisis puede revelar que una o más de las celdas son particularmente interesantes o problemáticas. Para desarrollar un análisis más fino, el método de MARPS puede aplicarse a una celda individual dividiéndola en un nivel más detallado de celdas.

Evaluación y planificación para la sostenibilidad rural

Este es un método participativo para la evaluación de la sostenibilidad rural y la planificación de la acción. El método se divide en dos etapas en las que se emplean instrumentos de participación comunitaria:

-
- **Evaluación de la sostenibilidad rural.** Consiste en la exploración de las condiciones del ecosistema y de la gente, y en la preparación para la planificación de la acción. En este paso se pretende que los pobladores locales y el equipo de estrategia, lleguen a compartir el mismo concepto de bienestar del ecosistema y de bienestar humano, la necesidad de mejorar ambos a la vez y la necesidad de la acción basada en el compromiso de la comunidad.
 - **Planificación de la acción para la sostenibilidad rural.** Esta etapa tiene dos fases. Primero, los pobladores preparan un plan de acción preliminar identificando ciertos aspectos prioritarios. Entre estas prioridades están: acciones que los pobladores emprenderán para enfrentar estos aspectos, acciones adicionales que podrían enfrentar con ayuda (tales como capacitación, herramientas o equipo, financiamiento con semillas), ayuda necesaria y apoyo externo requerido. Luego el equipo de estrategia regresa para conducir una evaluación, junto con los pobladores locales, sobre la viabilidad del plan y del compromiso asumido por pobladores. Al mismo tiempo, también en conjunto, ambos grupos clarifican las hipótesis implícitas en el plan y desarrollan los indicadores para evaluarlas y para evaluar el progreso y la efectividad del plan.

La evaluación de la sostenibilidad rural es el primer paso de este método y se desarrolla principalmente mediante el trabajo de campo intensivo con los pobladores. Normalmente tomará alrededor de tres días. La precede un trabajo preparatorio para la recolección de datos provenientes de fuentes externas y para la organización del trabajo de campo. El trabajo durante la etapa de evaluación se basa en: a) el desarrollo de un entendimiento común y b) el enfoque basado en el cuestionamiento.

El método fue diseñado para permitir que los participantes discutan y lleguen a comprender cómo el bienestar de la gente y del ecosistema son interdependientes. Las preguntas genéricas que forman la base del enfoque de evaluación, planteadas brevemente en este documento, subrayan los distintos pasos e instrumentos usados en este método. Las preguntas claves durante la etapa de evaluación incluyen:

- ¿Cómo está usted?
- ¿Cómo está el ecosistema?
- ¿Cómo interactúan las personas y el ecosistema?

La etapa de evaluación consiste en distintos pasos en los que se arma la información externa, antes de ir al campo.

La primera tarea del equipo es establecer la escena. Para demostrar que el desarrollo sostenible depende de que las personas aprendan a hacer cosas por sí mismos se lleva a cabo un juego. El equipo explica el proyecto y luego usa la Pirámide de la acción (Figura 3) para reforzar la necesidad de que la estrategia comunitaria se basa en la acción de los propios pobladores. El equipo presenta el Huevo de la sostenibilidad (Figura 1) para transmitir la idea de que las personas son parte del ecosistema y que es necesario mejorar simultáneamente el bienestar de las personas y del ecosistema.

A continuación el facilitador del equipo presenta el Barómetro de la sostenibilidad (Figura 4), el cual refuerza la idea anterior y proporciona a la comunidad un instrumento para medir el bienestar humano y del ecosistema. Los pobladores definen cada escala (de bueno a malo) usando sus propios términos. Después de lo cual discuten dónde se encuentran dentro de cada escala (una lectura inicial del Barómetro) y hacen una lista de los factores que contribuyen al bienestar humano y del ecosistema.

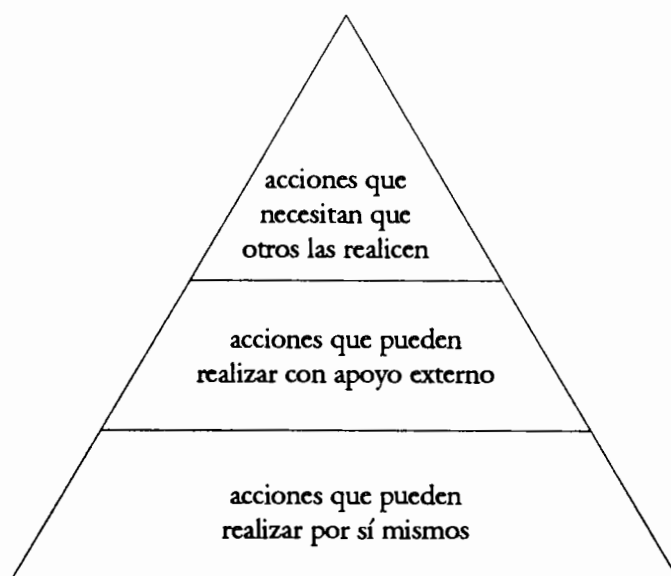


Figura 3. Pirámide de la acción

La Pirámide es un recurso visual diseñado para poner a pensar a las personas acerca de aquéllo que pueden hacer por sí mismas; reduciendo las expectativas de ayuda proveniente de agencias externas y de gobiernos.

En la siguiente serie de pasos, la comunidad explora las condiciones del ecosistema. Los pobladores definen sus componentes (p.e. bosques, ríos, humedales, pastos, campos de cultivo, asentamientos) y se dividen en grupos para dibujar mapas sobre la situación del pasado y del presente. Los mapas y los diagramas son medios para analizar y mostrar los cambios de cada componente: superficie, condición, diversidad de plantas y animales, y productos y servicios. Posteriormente se discuten los resultados de cada grupo en plenario tratando de llegar a un consenso, si no se alcanza se dejan anotadas las diferencias.

Esto conduce a un sondeo para averiguar en que condición se encuentra la gente. Los pobladores se dividen de nuevo en grupos para analizar y representar conceptos, estado y tendencias de los alimentos, ingresos, riqueza y pobreza, infraestructura, salud y población, conocimiento e instituciones. Una vez más los resultados se discuten en el grupo general para tratar de alcanzar un consenso o registrar las diferencias.

Los últimos pasos preparan a la comunidad para trabajar en su propio plan de acción. El plenario vuelve a revisar el Barómetro para ver si desea revalorar sus posiciones acerca de las escalas humanas y del ecosistema, a la luz de la evaluación sobre las condiciones propias y del ecosistema. Se discuten formas potenciales de mejorar ambas condiciones. Entonces el equipo pide a la comunidad que prepare un plan de acción preliminar para moverse en la dirección deseada.

La Planificación de la acción para la sostenibilidad rural es una segunda fase de esta metodología, aún cuando se solicitó a los pobladores que desarrollaran un plan de acción al final de la primera visita de campo. Esta fase se realiza también mediante un intenso trabajo de campo con los pobladores. Es precedida por un trabajo preparatorio que evalúa la factibilidad de la versión preliminar del plan de acción de los pobladores y su implementación se prepara mediante la visita a funcionarios claves de las agencias gubernamentales y no gubernamentales a nivel local y nacional. El trabajo durante la fase de planificación de la acción se basa en la negociación.

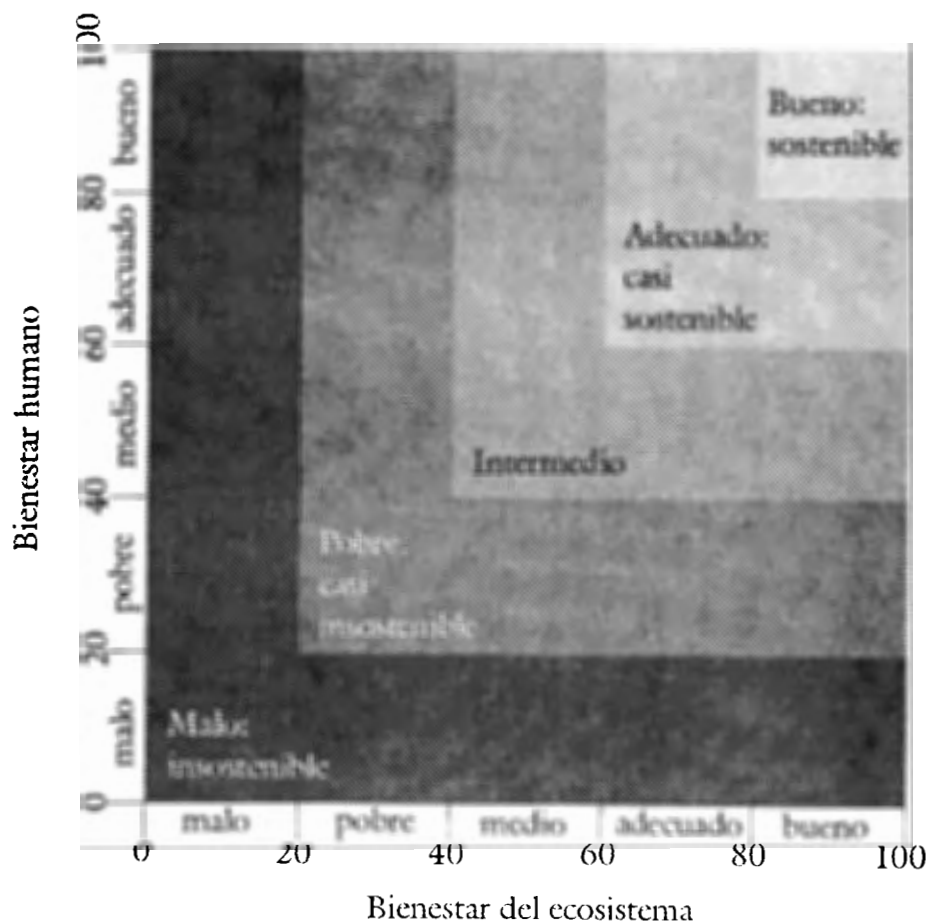


Figura 4. El Barómetro de la sostenibilidad (Prescott-Allen 1995)

Las preguntas claves durante la fase de planificación de la acción incluyen:

- ¿Cuáles son los problemas prioritarios que se deben enfrentar para mejorar la situación de las personas y del ecosistema?
- ¿Cuáles son las causas y los efectos de estos problemas?
- ¿Qué acciones se deben realizar para enfrentar los problemas y sus causas? ¿Cómo se pueden realizar estas acciones?
- ¿Cómo puede usted saber si la situación está mejorando o empeorando?

El método está diseñado para facilitar la negociación entre los pobladores, acerca de qué desean hacer y cómo hacerlo. El papel del equipo de apoyo externo es proporcionar un contexto en el cual diferentes grupos de interés de la comunidad, pueden participar en un proceso de toma de decisiones colectivas, válidas e informadas.

Este es un método que esencialmente está sujeto a controversia, es decir que promueve la discusión. Los distintos grupos -jóvenes o viejos, hombres o mujeres, pobladores viejos o recién establecidos, diferentes grupos étnicos- tienen diferentes intereses y pueden, por lo tanto, preferir distintas acciones estratégicas. Es necesario expresar y asentar con suficiente información las diferentes posiciones antes de que se identifiquen varias opciones, las cuales pueden discutirse en forma coherente y tomar la decisión sobre un curso de acción aceptado por todos.

Es tarea del equipo de apoyo externo proporcionar información y un contexto en el cual se pueda escuchar a todos los grupos. No se pueden resolver todas las diferencias, sin embargo al menos se presentan y comprenden, evidenciándose los fundamentos de las decisiones. Los instrumentos y las herramientas se han diseñado para promover la expresión de diferentes puntos de vista y para facilitar una valoración colectiva compartida de varias propuestas de estrategias.

El propósito de la segunda fase es ayudar a la comunidad local a que desarrolle un plan de acción que pueda realizarse, en su mayor parte, con base en sus propios esfuerzos. También forma parte de este plan la identificación y la búsqueda de compromisos para obtener insumos estratégicos provenientes del exterior. El equipo de apoyo es responsable de asegurar que éstos sean factibles y que las agencias externas sostengan los compromisos asumidos durante el análisis preliminar.

La segunda etapa comienza con los pasos que relacionan la evaluación y la planificación de la acción. Los pasos que le siguen son los que desarrollan el plan de acción en el campo, la preparación de la ejecución y el seguimiento, monitoreo e informe. La preparación requiere que el equipo de apoyo evalúe la viabilidad del plan de acción preliminar de los pobladores y consulte con las agencias más importantes los detalles prácticos de su ejecución. Estas discusiones conforman la base de información que proporciona el equipo de apoyo a los pobladores durante la fase de negociación. Para la preparación también se requiere que el equipo de apoyo informe a los pobladores y a las autoridades locales, lo que se descubre en la fase de evaluación. Esto asegura transparencia e involucra a todos aquellos interesados en el proceso de toma de decisiones en forma conjunta.

Al igual que sucede con la evaluación, el trabajo de campo con los pobladores toma normalmente tres días (cinco horas de reuniones cada día, con un total de 15 horas). Los pobladores revisan la evaluación, se ponen de acuerdo acerca de los problemas prioritarios, hacen un cuadro en el que figuran las causas y los efectos de los problemas prioritarios y deciden cuáles acciones enfrentan los problemas y sus principales causas. Empleando la Pirámide de la acción, el proceso comienza con las acciones que pueden realizar los pobladores por sí mismos, continúa con las acciones que pueden hacer con cierta ayuda externa y finaliza con las acciones que otros deben realizar.

Los instrumentos y métodos fueron diseñados para capacitar a los pobladores en negociar una versión revisada y mejorada de su plan preliminar de acción. Una vez que ésto se haya realizado, la próxima serie de pasos se refiere al desarrollo de indicadores. Los indicadores son un medio para evaluar las hipótesis en que se basa el plan de acción y para monitorear su progreso y resultado. Es esencial en esta metodología que las comunidades seleccionen y diseñen sus propios indicadores. Al identificar lo que se necesita medir basados en su propio análisis, los pobladores desarrollan un sentido de pertenencia con respecto al proceso y tienden a usar la evaluación más efectivamente. Este proceso se describe en la guía *Indicadores generados por la comunidad*.

La preparación para la ejecución incluye un análisis de inversiones y un portafolio para el plan de acción, lo cual permite analizar las decisiones que deben tomar las agencias gubernamentales y otras agencias externas para respaldar el plan, informar a los colaboradores potenciales y organizar el apoyo financiero y político.

Ambas fases del método -la evaluación de la sostenibilidad rural y la planificación de la acción para la sostenibilidad rural- incluyen una variedad de instrumentos para la participación comunitaria. Algunos son instrumentos estándar del Diagnóstico Rural Participativo (PRA) tales como: juegos, mapeo, diagramación, clasificación de la riqueza, análisis de medios de vida, tendencias de análisis, etc. Otros se han desarrollado como parte de este proyecto: El huevo de la sostenibilidad, Barómetro de la sostenibilidad simplificado, La pirámide de la acción e Indicadores generados por la comunidad. Los principios metodológicos que están implícitos en el enfoque de cuestionamiento y negociación, usando el enfoque de discusión, se aplican mediante el diálogo y la entrevista semiestructurada.

Análisis de sistemas y planificación

El Análisis de sistemas y planificación es un proceso diseñado localmente, con la intervención necesaria para promocionar el desarrollo sostenible. El producto del análisis de sistemas y planificación podría ser una estrategia o plan de acción para el desarrollo sostenible. Ésto a su vez proporciona un marco para iniciar actividades de ejecución. El método involucra:

- análisis de la situación y diagnóstico
- identificación de prioridades y opciones
- desarrollo de la estrategia y plan de acción
- ejecución y sistema de monitoreo.

El Análisis de la situación y el diagnóstico es un proceso de evaluación de la sostenibilidad de los recursos naturales, el bienestar humano, y de las fortalezas y limitaciones institucionales. Los temas relacionados con recursos naturales que pueden evaluarse incluyen: clima, geología, uso actual de la tierra, pendiente y fisiografía, suelos, drenaje de aguas superficiales y subterráneas. Estos parámetros capturan los aspectos esenciales de la evaluación de los recursos naturales: disponibilidad presente (reserva), niveles actuales de uso (flujo), calidad y diversidad (elasticidad), presión existente (relación causa-efecto), potencial futuro (oportunidades) y cosechas sostenibles (umbral de capacidad).

La evaluación del bienestar humano comienza con la categorización de los grupos comunitarios (económico y social) y busca evaluar los niveles de satisfacción de las necesidades básicas, las fortalezas y limitaciones de la economía local y los niveles de desarrollo de las diferentes unidades administrativas (p.e. comunidades) en la región. Esta evaluación debe ayudar a diseñar intervenciones específicas para los grupos comunitarios y las subregiones. También puede resaltar factores particulares de tensión tales como escasez de alimentos, consumo de agua contaminada, etc.

La evaluación de las fortalezas y limitaciones institucionales tiene como meta valorar la capacidad de las instituciones locales para diseñar el sistema de ejecución de las actividades. Considera una variedad de instituciones en la región: gubernamentales, semi-gubernamentales, sector privado, grupos comunitarios y no gubernamentales.

El siguiente paso incluye la **identificación de prioridades y opciones**. Se busca priorizar aspectos que surgen del análisis de situación y derivar opciones para la acción futura. Luego de esta priorización se procede a la integración temática de los aspectos relacionados con los recursos naturales y el bienestar humano. Las prioridades se establecen balanceando distintos aspectos como la severidad del problema, las oportunidades disponibles en el futuro y la necesidad práctica de asegurar una ejecución exitosa. Para mantener el compromiso de los grupos comunitarios es crucial que las intervenciones produzcan impactos positivos evidentes.

El desarrollo de estrategias y los planes de acción se construyen con base en las opciones identificadas anteriormente. El desarrollo de estrategias proporciona un marco estratégico para impulsar la trayectoria de desarrollo hacia un camino más sostenible. En los planes de acción se perfilan los detalles sobre las intervenciones que se desarrollarán con la evaluación técnica, social y económica necesaria.

Finalmente, se establece el **marco general preferido para la ejecución y monitoreo**. Incluye la identificación de las agencias ejecutoras, la asignación de responsabilidades específicas y la distribución de tiempo y gastos. El marco de monitoreo incluye sistemas e indicadores para el monitoreo a nivel de proyecto y de programa. Un buen marco de trabajo debería también proporcionar un sistema para el registro de experiencias durante la ejecución, que sirviera como retroalimentación para realizar modificaciones a medio camino o en el futuro.

Esta metodología de Análisis de sistemas y planificación utiliza diversos instrumentos. Las técnicas de Diagnóstico Rural Participativo se pueden usar con bastante eficiencia, incluyendo discusiones centradas en el grupo, relaciones transversales y de causa-efecto. Además la Negociación Estratégica y el mapeo pueden fortalecer significativamente el proceso de Análisis de sistemas y planificación. Se recomienda el uso del Huevo de la sostenibilidad (Fig. 1), el Barómetro de la sostenibilidad (Fig. 4) y de la Pirámide de la acción (Fig. 3) durante la interacción comunitaria. Si la evaluación de los recursos naturales se realiza a una escala suficientemente grande, p.e. a nivel de distrito o provincia, el uso de la imagen de satélite puede reducir sustancialmente costos y tiempo proporcionando una información apropiada.

A diferencia de otras metodologías de planificación, el Análisis de sistemas y planificación se lleva a cabo en el campo y proporciona oportunidades para incorporar las intervenciones prácticas y socialmente aceptables. La aceptabilidad social e institucional es considerada un criterio tan importante como la eficiencia técnica. La fortaleza de este método se deriva de que se:

- asegura un enfoque multisectorial integrado, sin descartar completamente el marco institucional existente
- facilita un mayor compromiso de parte los participantes y beneficiarios primarios y secundarios mediante un proceso de consulta
- adopta una combinación de conocimiento comunitario local con instrumentos sofisticados para la toma de decisiones
- trabaja a partir del conjunto de mejores «opciones científicas» hasta alcanzar las «socialmente aceptables», a través de un proceso de construcción de consenso mediante consulta
- cultiva una comprensión local específica sobre aspectos de desarrollo sostenible
- construye una adecuada base de datos para ayudar a monitorear el impacto del programa y mejorar la planificación futura
- integra las iniciativas de desarrollo local con los principales esfuerzos a nivel regional.

Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria

La Negociación Estratégica es un método que se usa en comercio nacional e internacional, así como en procesos políticos. A pesar de que este método está contenido en muchos proyectos de desarrollo basados en la comunidad, los planificadores y profesionales del desarrollo lo emplean ampliamente tanto en forma implícita como explícita.

Como parte del trabajo realizado por este proyecto, se adaptó el conocimiento existente sobre negociación estratégica para usarlo en situaciones de planificación y acción comunitaria y producir el método de Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria.

El método sirve para dos propósitos esenciales:

- alcanzar el consenso sobre las opciones óptimas que puedan proponerse para enfrentar los aspectos relacionados con el desarrollo sostenible
- tomar acuerdos referentes a las responsabilidades que asumirán los principales involucrados al emprender las actividades específicas.

La Negociación Estratégica es un proceso de diálogo y se lleva mejor a cabo cuando las distintas partes se encuentran en un nivel similar con respecto a la información, las habilidades de comunicación y la distribución del poder. En la realidad, sin embargo, esta es la situación más inusual. Por lo tanto el proceso general tiende frecuentemente a evolucionar, comenzando por una serie de diálogos y pasando gradualmente de una fase de compartir información a otra de diálogo informativo, y luego a la negociación estratégica. Durante este diálogo los negociadores pasan de estar interesados a estar motivados, y luego a garantizar o avalar el proceso. Lo que hace a la Negociación Estratégica diferente de compartir información o del diálogo informativo es que involucra el hacer, la implementación, el compromiso y asegura la responsabilidad. El éxito del método, por lo tanto, no se encuentra simplemente en los compromisos asumidos sino en las acciones ejecutadas.

La Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria incluye cuatro pasos básicos:

- **información compartida** - todas las partes comparten información y desarrollan una comprensión compartida sobre los objetivos de la negociación
- **evaluación de la percepción** - todas las partes valoran las percepciones entre sí y resaltan sus principales consideraciones y limitaciones
- **construcción de consenso** - incluye una serie de discusiones y compromisos de todos los participantes. En este momento es aconsejable que los participantes se retiren a estudiar el consenso que emerge, antes de aprobar el acuerdo final
- **toma de acuerdos** - el consenso se traduce en compromisos concretos, distribución explícita de responsabilidades y mecanismos definidos de monitoreo y rendición de cuentas. Estos compromisos se registran de forma tal que todas las partes comprometidas se sientan conformes.

A pesar de que el proceso de Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria puede ser un arreglo entre varias partes y en el que intervienen muchos participantes, es aconsejable comenzar el proceso con un diálogo bipartito. Esto puede ser entre beneficiarios primarios y secundarios o entre un participante externo y un grupo de beneficiarios. El grupo externo puede servir para dos propósitos, actuar como principal negociador de parte de los proponentes del proyecto o como facilitador del proceso.

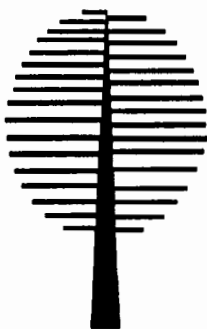
El proceso de Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria es más efectivo cuando existe previamente una serie de condiciones facilitadoras. No es aconsejable usarlo en todas las situaciones. Algunos factores importantes que se deben tener presentes a la hora de decidir si se emplea o no el método son:

- la Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria es más útil cuando el diálogo se inicia con instituciones formales, en lugar de grupos informales. Esto se debe a que la Negociación Estratégica implica hacer compromisos y responder por ellos, los grupos formales muestran mayor tendencia a cumplirlos. Sin embargo, con los grupos informales se podría emplear otras formas de interacción comunitaria y la información recogida de esta forma puede ayudar al proceso de negociación con los grupos formales
- la Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria es más efectiva cuando se usa en un contexto que comprende todos los pasos del proceso de planificación-ejecución-monitoreo
- este método es más efectivo con grupos homogéneos; en grupos heterogéneos debería usarse junto con otras metodologías.

Además de lo mencionado anteriormente, aquéllos que desarrollen el proceso también deben tener presente el aspecto ético asociado con tal interacción. Es importante para todas las partes asumir compromisos razonables que puedan ser realmente cumplidos. Todas las partes deberían proporcionar igual acceso a la información y mantener los intereses comunitarios por sobre todo. Lo más importante es asegurar que los proponentes del proyecto no generen expectativas injustificadas entre los grupos de la comunidad y que los compromisos que se toman se cumplan realmente.

Teniendo en cuenta las aclaraciones anteriores, la Negociación estratégica para la Acción Comunitaria tiene una serie de ventajas:

- tiene potencial para generar un análisis más profundo sobre diferentes cuestiones y tomar en cuenta las limitaciones de los distintos participantes y beneficiarios; mientras que otros métodos buscan simplemente «extraer» información de los grupos comunitarios
- puede forjar consenso alrededor de futuras opciones a través del diálogo y de los intercambios estratégicos entre las partes relevantes
- busca llegar a acuerdos aceptables sobre las responsabilidades de las distintas partes que se han comprometido a realizar actividades específicas
- promueve el sentido de apropiación del programa por parte de los participantes y beneficiarios
- puede aumentar y mejorar la rendición de cuentas en el sector de desarrollo, lo cual conduce a optimizar el impacto del programa.



Métodos de autoevaluación

Análisis Sistemático de la Experiencia

La mayoría de las actividades que realizan las instituciones o los proyectos consisten en probar hipótesis. Los planes, estrategias y políticas se basan en teorías acerca de qué acciones conducirían a cuáles resultados -o productos esperados, no garantizados. Lo que realmente tenemos, entonces, son hipótesis implícitas o explícitas que serán validadas o no en la práctica, según logren alcanzar los resultados esperados.

Un simple ejemplo explicará este asunto. Se está planeando una primera reunión comunal para reunir a los pobladores locales, a quienes se invitan a participar mediante mensajes radiales y afiches notablemente exhibidos en varios lugares de la comunidad. El personal del proyecto espera encontrarse con ellos en el sitio establecido para la reunión. ¿Hay alguna hipótesis? Sí, y es una hipótesis relevante. La hipótesis es que la gente de esta comunidad tiene y escucha radio, puede leer los afiches, y que la presentación del mensaje y el medio seleccionado para comunicarlo es lo suficientemente atractivo como para hacer que la gente quiera asistir a la reunión. Si esta hipótesis es correcta muchas personas asistirán y si no el lugar de reuniones estará vacío.

Si los proyectos y las instituciones comienzan a buscar explícitamente las hipótesis que subyacen en sus actividades, se darán cuenta que en cada nivel del trabajo de desarrollo son bastante comunes aquellas situaciones donde las hipótesis no han sido validadas en la realidad. Más aún, con el tiempo los trabajadores de campo acumulan una rica experiencia sobre aquello que funciona o no en un contexto particular.

Sin embargo, esta experiencia no se registra explícitamente y por lo tanto no se convierte necesariamente en aprendizaje. Los mecanismos de información y monitoreo tienden a concentrarse en los logros de las metas y en el desembolso de dinero. Los técnicos de campo, principales depositarios de esta experiencia, usualmente no tienen ni tiempo ni participan en foros para compartir este aprendizaje. Cuando los proyectos terminan o el personal se traslada la experiencia se pierde con ellos, condenando a las instituciones a redescubrir en cada oportunidad.

El Análisis Sistemático de la Experiencia es un método simple diseñado para evitar esta «pérdida de aprendizaje», que establece un marco elemental para recuperar, analizar, registrar y aprender de la experiencia de las instituciones y los proyectos. Sus propósitos son:

- aprender de la experiencia -tanto de los aciertos como de los fracasos- relacionando los objetivos hipótesis y procedimientos operativos de los proyectos o las instituciones
- fomentar la reflexión dentro de los proyectos y las instituciones
- mejorar los informes de los proyectos, haciéndolos más significativos para el personal del proyecto, las agencias donantes y otras instituciones y proyectos relacionados
- facilitar un intercambio de aprendizaje basado en la experiencia dentro y entre instituciones y proyectos.

En cuanto al procedimiento, esta metodología es bastante simple. Debe organizarse como una actividad de grupo involucrando al personal de la institución/proyecto y a otros actores importantes. Hablando en general, la duración del proceso dependerá de la institución o del proyecto y de la experiencia que se esté analizando. La experiencia sugiere que se necesita una semana para sistematizar el aprendizaje de proyectos que han estado funcionando durante 5 ó 6 años. Siempre que sea posible para este propósito, es preferible establecer un sistema de reuniones periódicas en lugar de intensos eventos esporádicos.

La actividad se organiza de acuerdo con los siguientes pasos:

- **Contar la historia.** Se le pide a un miembro del personal que narre la experiencia del proyecto/institución en forma de relato, mientras que el facilitador la registra mediante un esquema en una pizarra o rotafolio. A los participantes se les motiva a contribuir, refinar, discutir, agregar y suprimir partes del relato. Esta actividad generalmente conduce a vivas discusiones y promueve un ambiente propicio para compartir las experiencias. Hacia el final de este proceso, el esquema debe registrar una versión de consenso sobre la historia; debiéndose anotar también cualquier desacuerdo o falta de información.
- **Identificación de los momentos de cambio.** Al analizar la historia debería ser posible encontrar eventos o decisiones que puedan considerarse como momentos de cambio. Es muy común que hayan sido momentos en los que las actividades se iniciaron o se dejaron de lado, se modificaron metodologías o se cambió personal.

-
- **Identificación de las fases de la experiencia.** Los períodos entre momentos de cambio sucesivos pueden considerarse como fases del proceso. Es siempre útil nombrar a cada fase de acuerdo con su principal característica distintiva.
 - **Análisis de las fases.** Luego se procede a analizar el aspecto principal de cada fase. La selección de los aspectos dependerá del proyecto/institución, pero para comenzar una lista general debe incluir: objetivos, hipótesis, actividades, métodos, instrumentos y vacíos. Algunos aspectos de estos temas que deben analizarse son: actores, participación, tipo y frecuencia de uso de los métodos e instrumentos, éxitos y fracasos.
 - **Análisis general.** Este paso comienza con una comparación entre las distintas fases para identificar los cambios, las causas y sus consecuencias. Luego se procede a identificar las tendencias y a destacar aquellas que marcaron la evolución de las ideas e hipótesis.
 - **Lecciones aprendidas.** Del análisis anterior se extrae fácilmente una síntesis de las lecciones aprendidas en términos de qué puede hacerse y qué debería evitarse.
 - **Comunicación.** Los detalles del proceso, el análisis y las lecciones aprendidas deben registrarse de manera imparcial y luego hacer circular el documento entre el personal del proyecto/institución, los donantes, socios y otras instituciones/proyectos que pudieran beneficiarse con este aprendizaje.

Desarrollo de la capacidad reflexiva

Esta metodología de autoevaluación permite que instituciones, organizaciones y comunidades puedan enfrentar algunas preguntas fundamentales tales como las siguientes: ¿cómo sabemos qué está sucediendo alrededor nuestro (evaluación del sistema)? ¿Cómo sabemos qué hacer al respecto (misión, metas, acciones)? ¿Cómo registramos el progreso y aprendizaje generado por nuestras acciones (reflexión)?

Este método considera que un elemento crucial en el desarrollo e implementación de estrategias efectivas hacia la sostenibilidad, es la presencia de instituciones locales con capacidad de resolución de problemas y con un compromiso a largo plazo con la región geográfica en la que actúan.

Cuando se trabaja con una institución existente, el desarrollo de la capacidad reflexiva puede enfrentarse mediante tres pasos básicos:

Paso 1: Clarificación de la misión. El primer paso explora las preguntas que una institución debe responder para desarrollar una visión coherente de la sostenibilidad. Para facilitar esta discusión se hicieron un folleto y un afiche (*Cuestiones de supervivencia*), como medio para promover siete preguntas genéricas que se aplican a varias situaciones y escalas:

- cambio ¿En qué forma está cambiando su ambiente?
- problemas ¿Qué problemas son consecuencia de estos cambios y cuáles han estado siempre presentes?
- víctimas . ¿Cómo han afectado otros su medio ambiente? ¿Cuáles de estas influencias externas están fuera de su control?
- culpabilidad ¿Cómo está usted afectando la vida de otros?
- conocimiento ¿Quién conoce sobre su ambiente?
- comunidad ¿Quién más comparte sus problemas u otros similares?
- valores ¿Cuáles son sus aspiraciones?

Este proceso para realizar preguntas acerca del bienestar de los sistemas ecológicos y humanos, podrá revelar características estructurales valiosas sobre la organización y operación de la institución así como del medio donde trabaja. Con frecuencia, uno de los resultados de este análisis consiste en evidenciar que la mayoría de las organizaciones no está estructurada para reflexionar y actuar de acuerdo con los resultados de sus reflexiones.

Paso 2: ¿Qué hace que una institución sea reflexiva? Una vez que se demostró la necesidad de reconsiderar la estructura de la institución, la discusión se traslada a las características que pueden hacer que la institución sea reflexiva. Esta discusión gira alrededor de la guía *Instituciones reflexivas*, la cual presenta seis características claves de estas instituciones:

- retroalimentación - la experiencia proveniente de la acción brinda información que conduce a la modificación de las políticas institucionales
- planificación guiada por hipótesis - los proyectos son diseñados para probar y mejorar hipótesis

-
- relaciones horizontales - se promueve la comunicación entre disciplinas, departamentos e instituciones
 - visión explícita del pasado, presente y futuro - se comparte y debate la memoria institucional, la comprensión de la realidad, una visión del futuro y los objetivos institucionales
 - tendencia a generar instituciones reflexivas - se motiva a los beneficiarios y participantes a tomar el control de sus propios proyectos
 - identificación constructiva del error - los errores y fracasos se consideran fuentes importantes de aprendizaje.

Paso 3: Reestructuración. La discusión acerca de lo que hace a una institución reflexiva, busca demostrar que las actividades reflexivas tales como el diagnóstico, monitoreo y evaluación no pueden simplemente sumarse unas a otras. Estas actividades requieren un compromiso institucional para desarrollar una cultura institucional reflexiva. La reflexión es posible solamente cuando se destina tiempo y espacio para este propósito específico y cuando los procedimientos demandan reflexión.

Aunque la naturaleza de cualquier reestructuración dependerá del estado de la institución existente, la experiencia de este proyecto en el desarrollo y prueba de este método sugiere diez cambios estructurales que la mayoría de las instituciones necesitarán:

- una estructura más horizontal tal que permita la participación en la toma de decisiones
- pequeños grupos de trabajo multidisciplinarios en lugar de profesionales aislados
- reuniones periódicas y planificadas centradas en crear espacios para la reflexión
- existencia de una unidad de diagnóstico, monitoreo y evaluación dentro de la organización
- mecanismos formales para transformar las hipótesis implícitas en explícitas en los proyectos y programas existentes
- desarrollo de un proceso de planificación conducido por hipótesis explícitas
- mecanismo de evaluación constructiva, en la que se aprenda del fracaso y se retroalimente el diseño de las actividades corrientes y futuras
- desarrollo de una visión compartida y explícita del pasado, presente y futuro de la organización

- cooperación con los grupos asociados, tales como comunidades u otras instituciones, para incrementar su capacidad reflexiva
- autoevaluación en todas las actividades, en lugar de ver la evaluación como una actividad aislada y conducida externamente.

Evaluación de la Capacidad Institucional de Ejecución

Una característica clave de las instituciones reflexivas es la autoevaluación sobre su capacidad para cumplir con la misión, alcanzar las metas y ejecutar satisfactoriamente sus proyectos. En muchos casos, la falta de habilidad para evaluar correctamente la capacidad propia de ejecución ha conducido al fracaso de la institución. El costo de los problemas resultantes, de la frustración y de las expectativas no satisfechas es alto no solo para la institución en cuestión sino también para los donantes, asociados y beneficiarios.

La Evaluación de la Capacidad Institucional de ejecución es un método desarrollado para ayudar a las instituciones a evaluar la capacidad que tienen para llevar a cabo sus misiones y proyectos. El principio básico de este método es contrastar las demandas de la institución, generadas por su misión y objetivos, con la capacidad institucional para satisfacerlas.

Análisis de la demanda. El análisis de la demanda puede enfrentarse preguntando: ¿Qué se requiere de la institución para que pueda cumplir con su misión y con los objetivos de sus proyectos? El camino para responder a esta pregunta diferirá un poco dependiendo de si se requiere determinar las demandas de la misión institucional o de los objetivos de los proyectos. En cada caso el primer requerimiento es una formulación explícita sobre las hipótesis que están implícitas en la misión institucional o en los objetivos de los proyectos. Esto se realiza contrastando la misión o los objetivos de las actividades actuales con las planificadas. En el caso de los proyectos este análisis puede resultar más fácil si se ha usado correctamente el método de Análisis del Marco Lógico (LFA) en su planificación. Asimismo, este análisis puede beneficiarse notablemente con la realización previa de un análisis de contexto utilizando un instrumento como el Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS), descrito anteriormente en este documento.

Una vez que las hipótesis se han explicitado, el siguiente paso es verificar su validez a la luz del análisis de contexto, con el fin de evaluar su relevancia y determinar si los recursos disponibles pueden reorientarse hacia actividades más significativas.

Este ejercicio inicial conduce frecuentemente a una reformulación -hacia niveles más modestos- de la misión institucional o de los objetivos de los proyectos. Podría, alternativamente, resultar en la inclusión de nuevas actividades o en el rediseño de otras, que mejoren la coherencia entre hipótesis y misión, y entre objetivos y actividades.

El paso final consiste en la identificación de las actividades necesarias para lograr la misión institucional o los objetivos de los proyectos, así como de los recursos requeridos para crear tal capacidad. El desarrollo de la capacidad institucional puede ser necesario en las siguientes áreas:

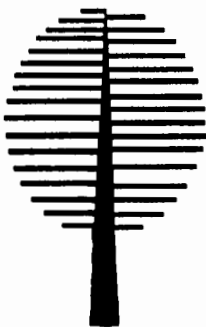
- recursos humanos
- necesidades operativas, incluyendo equipos e infraestructura
- recursos financieros
- credibilidad institucional
- poder de convocatoria
- experiencia institucional
- capacidad reflexiva

Análisis de la oferta. El análisis de la oferta puede enfrentarse preguntando ¿Qué puede hacer la institución? Esta pregunta se puede responder mediante diferentes procesos. El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA) es un enfoque que se halla bien documentado y comprendido y que se adapta a este tipo de análisis. Obviamente el análisis FODA debe enfocarse en los aspectos identificados en el análisis de la demanda.

Balance de la ecuación. Una vez que se completan los análisis de demanda y oferta, es necesario comparar y contrastar los dos conjuntos de información. Este contraste conduce a una de las siguientes conclusiones:

- las demandas institucionales y/o de los proyectos exceden la capacidad de ejecución institucional
- la capacidad institucional de ejecución es mayor que las demandas institucionales y/o de los proyectos
- la demanda y la oferta están en equilibrio.

La primera de estas conclusiones es, de lejos, la más común de las situaciones mientras que la segunda es la menos frecuente. Cualquiera de estas conclusiones debe motivar un nuevo ciclo de análisis. En el primer caso, debería conducir a una revisión de la misión institucional o de los objetivos de los proyectos o a la incorporación de nuevas actividades en la institución (p.e. organización de cursos de capacitación para el personal o incorporación de nuevas personas en el equipo); en el segundo caso, se necesitaría una expansión de las metas y objetivos. El tercer caso denota un equilibrio entre la capacidad de ejecución institucional y las demandas de las misiones institucionales o de los objetivos de los proyectos, lo cual suele implicar un grado aceptable de eficacia y eficiencia en el trabajo de la institución.



Métodos para la evaluación de proyectos

Evaluación de Proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico (LFA)

El Análisis del Marco Lógico (LFA) es uno de los instrumentos de planificación de proyectos más popular en actividades de desarrollo con financiamiento nacional o internacional. En la mayoría de los casos, sin embargo, la ejecución del proyecto no es monitoreada usando una metodología coherente con el marco de planificación.

Las evaluaciones de proyectos, en los casos en que se realizan, tienen lugar al final del proyecto o cerca del final. Frecuentemente se descubre en ese momento que las metas no se alcanzaron, que los supuestos estaban equivocados, que los indicadores no tenían relevancia, y peor aún, que es muy tarde para hacer algo que pueda cambiar la situación.

La Evaluación de Proyectos basada en LFA es un método para monitoreo y evaluación de proyectos que se ha desarrollado en el contexto de instituciones reflexivas. El método busca:

- promover la reflexión dentro de la institución que ejecuta el proyecto
- generar alertas tempranas en el momento en que las cosas comienzan a ir mal, con el fin de adoptar las correcciones necesarias
- mejorar los informes del proyecto haciéndolos más significativos para el personal, la agencia que financia y otras instituciones relacionadas
- facilitar y promover la evaluación tanto interna como externa del proyecto

El método de Evaluación de Proyectos basada en LFA consiste en cuatro procesos:

- establecimiento de una estructura de evaluación y monitoreo, apropiación del LFA por parte del personal del proyecto, seguida de planificación detallada basada en LFA
- organización de un sistema interno de recolección y difusión de información
- actividades participativas y reflexivas de monitoreo y evaluación, con retroalimentación hacia el sistema de toma de decisiones del proyecto
- comunicación del resultado del monitoreo y de otra información relevante al personal del proyecto y a las instituciones externas (donantes, instituciones contrapartes y otras)

Este procedimiento para la implementación debe comenzar con la **organización de una Unidad Interna de Monitoreo y Evaluación (UME)**. Para tal fin se requiere asignar dicha tarea a miembros específicos del personal y dedicar tiempo en sus planes de trabajo para este propósito. El personal que cumpla la función de M&E no debería tener responsabilidades en la toma de decisiones ni debería tener autoridad especial alguna sobre otros miembros del personal del proyecto.

Una vez establecida la UME, su primer tarea será poner al alcance de cada miembro del personal del proyecto el marco lógico. Se debe organizar una reunión de personal para explicar y analizar los componentes del marco lógico, incluyendo los indicadores y los supuestos. La UME debe mantener un registro de las deficiencias y problemas del marco lógico identificadas por el personal. Estas oportunidades deberían aprovecharse también para explicitar las hipótesis del proyecto.

Trabajando junto a la UME cada miembro del personal, responsable de una o más actividades incluidas en el marco lógico debe:

- identificar las subactividades pertinentes requeridas para completar las correspondientes actividades incluidas en el marco lógico
- preparar un plan de trabajo con un calendario que incluya fechas estimadas de finalización para la ejecución exitosa de estas subactividades.

El segundo proceso, **sistema de recolección y difusión de información**, se explica por sí mismo. El tercer aspecto, **monitoreo participativo y reflexivo y evaluación**, debe enfrentarse mediante la creación de espacios y foros de información y reflexión. Éstos se deben organizar de acuerdo con las necesidades específicas del proyecto. Algunas formas posibles de hacerlo son:

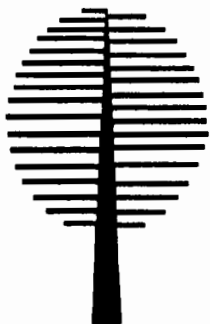
- reuniones de coordinación, aproximadamente cada dos semanas, con el personal del proyecto y de la UME para revisar el avance de las actividades y subactividades identificadas y planeadas
- reuniones regulares (mensuales o bimensuales) entre los responsables de actividades y subactividades específicas y la UME, para analizar como se avanza en el cumplimiento de las actividades establecidas mediante el marco lógico en el plan de trabajo

-
- reuniones especiales del personal de la UME con el Coordinador del proyecto según se considere necesario, para analizar aspectos específicos y problemas que hayan llamado su atención
 - reuniones generales de personal cada dos o tres meses, para evaluar los avances generales del proyecto, las realidades cambiantes, el estado de los supuestos, éxitos y fracasos, etc.

Además de lo citado anteriormente, el personal responsable de M&E debe utilizar cualquier oportunidad a su alcance para cultivar y mantener contactos informales con el personal del proyecto. Un indicador clave del éxito de la tarea de la UME es que los colegas del proyecto lleguen a considerarla como parte integral del equipo que contribuye al logro de los objetivos en su conjunto, más que un componente externo cuya única tarea es emitir juicios sobre su trabajo.

Todas estas actividades deben conducir, con el tiempo, a crear un mecanismo permanente de **comunicación**. Ésto debería realizarse mediante informes internos regulares, basados en la retroalimentación de información y en el análisis de dicha información, dirigidos al personal del proyecto, así como una serie de informes frecuentes (p.e. trimestrales) dirigidos a las agencias financieras y a las instituciones asociadas.

Para asegurar que el contexto del proyecto está considerado adecuadamente en el proceso de implementación, es importante que el método de Evaluación de Proyectos basada en LFA se utilice en conjunto con herramientas para el análisis de contexto, tales como el Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS).



Herramientas y materiales de capacitación

Como parte de este proyecto, se produjeron varios instrumentos y materiales de capacitación para colaborar con la difusión de los diferentes métodos descritos en este documento. Además de los materiales preparados específicamente por los equipos del proyecto, en el desarrollo y prueba de los métodos presentados se utilizó un conjunto de técnicas y herramientas de trabajo participativo. Se incluye las técnicas desarrolladas para el Diagnóstico Rural Participativo y otras similares descritas ampliamente en los manuales de salud preventiva, extensión agrícola, etc. Los materiales desarrollados por el proyecto en conjunto se citan a continuación.

Barómetro de la sostenibilidad

El Barómetro de la sostenibilidad es una herramienta para medir y comunicar el bienestar de la sociedad y el progreso hacia la sostenibilidad. Proporciona una manera sistemática de organizar y combinar los indicadores de forma tal que los usuarios puedan valorar las condiciones de la gente y de los ecosistemas y los efectos de la interacción personas-ecosistemas. Presenta estas conclusiones en forma visual, proporcionando a cualquier persona -ya sea campesino o jefe de estado- una visión inmediata sobre el bienestar humano y del ecosistema.

El Barómetro posee seis características claves:

1. Es una escala de rendimiento. Como tal combina indicadores a los que el usuario puede asociarle un valor de rendimiento. Se eligen indicadores asignándoles (si es posible) valores deseables, aceptables o inaceptables con respecto al bienestar humano o del ecosistema. Se excluyen los indicadores neutrales o de significancia desconocida.
2. La escala tiene dos ejes: uno es para el del bienestar humano y el otro para el del ecosistema. Las conclusiones sobre las condiciones de las personas y del ecosistema (índice del bienestar humano y del bienestar del ecosistema) se expresan como puntos sobre sus respectivos ejes. La intersección de estos puntos proporciona una lectura sobre el bienestar general y el progreso hacia la sostenibilidad. La separación del bienestar humano y del ecosistema asegura que un mejoramiento en el bienestar humano no ocultaría una disminución en el bienestar del ecosistema o viceversa.

3. Un resultado bajo en un eje anula un resultado alto en el otro: la lectura del bienestar general y de la sostenibilidad se basa en el subsistema que se encuentre en peor condición (ya sea la sociedad o el ecosistema); para prevenir que una mejora en el bienestar del ecosistema pueda verse como una compensación de una disminución en el nivel del bienestar humano o viceversa. Es por esta razón que el Barómetro no permite una negociación entre el bienestar humano y el del ecosistema -reflejando así la visión de que la gente y el ecosistema son igualmente importantes que la sostenibilidad es una combinación del bienestar de ambos.

4. La escala de 0-100 del Barómetro está dividida en cinco sectores de 20 puntos cada uno, más una base de cero. Esta división permite que el usuario controle la escala definiendo uno o más sectores. Esta característica hace del Barómetro una escala de rendimiento más poderosa que una en la que sólo se definen los puntos extremos. Cuando sólo se definen los puntos extremos, los resultados pueden ser extraños o absurdos. Por ejemplo, las tasas de mortalidad infantil que van desde 5 muertos por 1000 nacimientos vivos (actualmente en Finlandia) hasta 400 muertos por 1000 (Mali, 1960). Si se considera como lo mejor 0 y lo peor 400; entonces un país con 75 muertos por 1000 aún entraría dentro del quinto mejor de la escala (sector bueno) y solamente un país con 320 o más muertos por 1000 entraría dentro del quinto más bajo (sector malo). Esto no tendría importancia si el único propósito fuera clasificar las sociedades para ver cuáles funcionan mejor. Pero el propósito principal no es considerar si una sociedad funciona mejor que otras sino si está progresando.

5. La definición de los sectores de la escala implica una serie de juicios que comienza con las definiciones de desarrollo sostenible, bienestar del ecosistema y humano, y continúa con la escogencia de los aspectos a evaluar y la selección e interpretación de los indicadores. Esto obliga a los usuarios a enunciar explícitamente sus supuestos sobre el significado de cada indicador de bienestar humano y del ecosistema, y de los niveles de logro que se consideran ideales, deseables, aceptables, inaceptables o desastrosos. Este proceso de emitir juicios basados en valores no es característico del Barómetro, es común a todos los métodos de evaluación y toma de decisiones. Pero se reconoce desde el inicio y se hace explícito durante todo el proceso.

6. La conversión de los resultados de los indicadores a la escala del Barómetro implica cálculos simples. Se evitaron deliberadamente las fórmulas y los índices accesibles solamente a personas con preparación en estadística. Se prefirió facilitar el uso a un amplio rango de usuarios en lugar de la elegancia o la sofisticación matemática.

El uso principal del Barómetro radica en la combinación de indicadores, permitiendo que el usuario extraiga amplias conclusiones a partir de señales a menudo confusas y contradictorias. De tal forma que puede emplearse en una amplia variedad de métodos de evaluación. Además puede usarse como herramienta de comunicación, promoviendo que las personas consideren el ecosistema y el sistema humano en conjunto.

Publicaciones cortas y guías

Varias publicaciones cortas sobre los diferentes métodos descritos anteriormente fueron producidas por el proyecto como materiales de apoyo y capacitación. Instamos a los usuarios a adoptarlos y adaptarlos a sus necesidades particulares. La mayoría de las guías se encuentran disponibles en francés, inglés y español. En algunos casos las instituciones asociadas las han traducido a otras lenguas, tal como el hindi. Además de esta presentación general se han publicado:

- *Cuestiones de supervivencia*
- *Evaluación de la sostenibilidad rural*
- *Planificación de la acción para la sostenibilidad*
- *Barómetro de sostenibilidad*
- *Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)*
- *Indicadores generados por la comunidad*
- *Instituciones reflexivas*

Ayudas visuales

Para comunicar los mensajes claves del enfoque de evaluación descrito en este documento, se han empleado diversos instrumentos en el campo. Las ayudas visuales que han sido desarrolladas específicamente para este proyecto y que resultaron especialmente efectivas son el huevo de la sostenibilidad (Fig. 1) y la pirámide de la acción (Fig. 3).

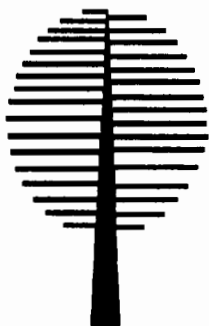
Map Maker

Map Maker Pro es un programa amigable en ambiente Windows que sirve para elaborar mapas y mostrar datos sobre mapas. Fue desarrollado en forma independiente por uno de los miembros del Equipo Internacional de Evaluación para que personas no expertas lo puedan usar, aunque también presenta una capacidad sofisticada para análisis complejos de datos variados. Map Maker fue diseñado específicamente para proyectos de desarrollo e incluye apoyo para realizar levantamientos de campo.

Este programa se emplea en la actualidad en 87 países. El proyecto utiliza Map Maker en sus pruebas de campo, contribuye a ponerlo a disposición para la red de miembros de UICN y está colaborando en la producción de material de capacitación en inglés y español. Se han desarrollado cursos de Map Maker en Canadá, Colombia, Costa Rica, India y Zimbabwe.

Para mayor información contactar:

Map Maker Limited
Mull of Kintyre
Scotland, Pa28 6SQ UK
Tel:44 7000 710 140
Fax:44 7000 710 141
E-mail: pro@mapmaker.com



Experiencias de campo

Desarrollando y probando los métodos y herramientas en Colombia: Sierra Nevada de Santa Marta

Esta sección describe en detalle las experiencias de los equipos de campo y de los miembros del Equipo Internacional generadas al desarrollar y probar los métodos y las herramientas en Colombia, Zimbabwe e India. Cada experiencia de campo ha sido rica en cuanto a las lecciones sobre la tarea de evaluar el progreso hacia la sostenibilidad, así como acerca de los métodos y herramientas específicos que se desarrollaron en cada país.

Las experiencias de campo moldearon y pusieron a prueba los métodos y las herramientas. Estas experiencias proporcionaron también el contexto en el cual se comprendió mejor el campo de aplicación, las fortalezas y las debilidades de los distintos métodos.

Aunque el Equipo Internacional y los equipos locales desarrollaron y probaron los métodos y las herramientas a nivel local, no se debe asumir que son aplicables solamente a ese nivel.

Como se menciona en el Prefacio, los métodos y las herramientas se emplearon a nivel regional, nacional e internacional. Los detalles sobre las aplicaciones a nivel nacional, regional e internacional estarán disponibles durante 1997-98.

Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia

Los miembros del Equipo Internacional de Evaluación UICN/CIID y de la Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta (FPSN) desarrollaron y probaron en Colombia varios métodos y herramientas para evaluar la sostenibilidad. La Fundación es una organización no gubernamental legalmente establecida que trabaja en la Sierra Nevada; su labor se desarrolla en tres áreas principales: investigación científica, coordinación institucional y acción-investigación a nivel comunitario.

Trabajando en colaboración, la Fundación y los miembros del Equipo Internacional de Evaluación han desarrollado y probado métodos para los tres tipos de evaluación: de sistemas, autoevaluación y de proyectos. El Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS) es el principal método desarrollado y probado para la evaluación del sistema. Se desarrollaron tres métodos diferentes para la autoevaluación: Análisis Sistemático de la Experiencia, Desarrollo de la Capacidad Reflexiva y Desarrollo de la Capacidad Institucional de Ejecución. El método desarrollado para la evaluación de proyectos se denomina Evaluación de Proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico (LFA).

La Sierra Nevada de Santa Marta

La Sierra Nevada de Santa Marta en el noreste de Colombia, es el macizo montañoso costero más alto del mundo, elevándose hasta 5800 m a sólo 40 km de las costas del mar Caribe. El macizo tiene una forma triangular con tres caras orientadas hacia el norte, sureste y suroeste. Debido a su forma los vientos húmedos se interceptan de distinta manera, generando un amplio espectro de patrones y distribución de precipitación. Esta situación, unida a la variación térmica originada por los distintos niveles altitudinales, origina una gran variedad de zonas de vida y ecosistemas que le confieren a la Sierra Nevada características únicas en cuanto a riqueza de la diversidad biológica. Asimismo, por el hecho de constituir un macizo aislado, la Sierra alberga una gran cantidad de especies endémicas de animales y vegetales.

Esta privilegiada situación ecológica brinda el marco ambiental a una compleja situación social. La Sierra ha sido habitada por distintos grupos nativos desde mucho antes de la llegada de los europeos. Estos grupos indígenas, establecidos desde las costas hasta las zonas altas de la Sierra, realizaban un complejo manejo de los ecosistemas naturales con el fin de satisfacer sus necesidades. Dichos sistemas incluían una combinación de desplazamientos estacionales en altura a lo largo de los gradientes térmicos, para cultivar una diversidad de especies, cazar y extraer diferentes productos de los bosques. Asimismo estos grupos dominaban con soltura el manejo del agua creando complejos sistemas en piedra, cuyos restos aún despiertan admiración. Paralelamente a este despliegue tecnológico desarrollaron un sistema social, cultural y espiritual que conserva su vigencia.

Con la llegada de los españoles en el siglo XVI, comienza un proceso de colonización en la región caracterizado por el patrón occidental de uso y la distribución de los recursos naturales. Este proceso se inicia en las zonas planas y bajas para luego ocupar zonas más elevadas de pendientes más pronunciadas, restringiendo a los grupos indígenas a las tierras altas e interrumpiendo sus sistemas tradicionales. En el transcurso de este siglo el proceso de colonización se aceleró notablemente debido al desplazamiento hacia la Sierra de numerosas familias campesinas que dejan sus regiones de origen, por causa de la violencia política característica de la segunda mitad de este siglo en Colombia. En las últimas décadas la situación se ha vuelto aún más difícil debido a la introducción de

cultivos ilícitos y a la llegada de distintos grupos insurgentes que se internan en el macizo para continuar su enfrentamiento con el Gobierno. Con estos grupos arriban también los efectivos de las fuerzas armadas y se genera además un complejo sistema de grupos paramilitares de autodefensa.

Como consecuencia se desató un caótico proceso de ocupación de tierras y de esquemas insostenibles de uso de los recursos naturales (agua, bosques, vida silvestre). El resultado es una degradación creciente de los recursos naturales (conservándose en 1990 menos del 18 % de los bosques primarios originales) y de las condiciones de vida de la población.

La Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta y la Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada

En 1986 un grupo de personas que se encontraba trabajando en distintas cuestiones de índole ecológica, social y arqueológica, decidió crear una organización no gubernamental denominada Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta (FPSN), con el objetivo de conservar los recursos naturales y culturales de la Sierra Nevada a través del mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

La FPSN centros de atención comunitarios (CACs) en la cara norte del macizo montañoso para proteger las cabeceras de los ríos Guachaca y Buritaca. La actividad a nivel comunitario se centró en los CACs. Estos centros no sólo resultaron críticos como puntos de diseminación de servicios hacia la comunidades locales, sino también como centros de demostración y prueba de nuevas tecnologías, enfoques e investigación. Para complementar la presencia a nivel de campo la FPSN también mantuvo presencia a nivel nacional, regional e internacional, generando conciencia sobre el valor y las amenazas que enfrentaban los recursos culturales y ecológicos de la Sierra Nevada. El accionar de la FPSN se concreta a través de estaciones de campo (El Congo, Alto de Mira) que apoyan a la población local y tratan de contener el avance de la colonización.

Como resultado de los significativos éxitos logrados en esta primera fase, la Fundación se propuso planes más ambiciosos no sólo para la cara norte de la Sierra sino dirigidos a todo el macizo. En 1988 se completó el primer diagnóstico integral de la Sierra Nevada, que pone de manifiesto la delicada situación ecológica y social imperante en el área, así como la urgencia de enfrentarla adecuadamente para evitar pérdidas irreparables.

El proceso anterior aunado al establecimiento de la Oficina Regional de la UICN para América del Sur en 1990, condujo a la idea de desarrollar la estrategia de conservación para la Sierra Nevada; cuyo propósito era guiar tanto el trabajo de la Fundación así como el de las instituciones gubernamentales y grupos base de la región. En 1992 la FPSN llevó a cabo un proceso amplio de consultas en toda la región, a través de talleres en los que participaron grupos locales, comunidades, instituciones locales y nacionales, expertos y científicos. El fin fue determinar la factibilidad de iniciar un proceso participativo amplio conducente a la formulación de la estrategia de conservación. Los resultados de dicha consulta fueron muy alentadores y la FPSN inició la búsqueda de apoyo para llevar adelante dicho proceso.

La Agencia de Cooperación Técnica de Alemania (GTZ) apoyó la preparación de la estrategia. Dos características del proceso para la formulación de la estrategia ameritan resaltarse:

- el proyecto sería conducido íntegramente por el personal de la Fundación
- el producto esperado era un conjunto de principios, lineamientos y proyectos acordados entre los distintos actores sociales de la región, en lugar de un plan de desarrollo tradicional diseñado por un grupo aislado de técnicos.

El Proyecto FPSN/GTZ comenzó en 1993. Este proyecto se planificó utilizando el método de Análisis de Marco Lógico (LFA), obtenido a través del proceso de planificación guiada por objetivos (ZOPP) de la GTZ. El objetivo del proyecto era mantener un enfoque participativo y asegurar simultáneamente los aspectos ecológicos y sociales integrados.

Desde entonces el proceso de elaboración de la Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada ha avanzado mediante distintos procesos:

Un ciclo de capacitación para líderes comunitarios (indígenas y campesinos) con el fin de ponerlos en capacidad de participar significativamente en la elaboración de la estrategia. Este ciclo ayudó a crear nuevos lazos con las comunidades locales y a mejorar la comprensión acerca de sus preocupaciones, necesidades y preferencias. Con el tiempo, este proceso condujo a la organización de una asociación de líderes comunitarios (*Asolíderes*) que actuó como plataforma para dirigir un mensaje unificado de las comunidades de la Sierra Nevada a las instituciones y autoridades locales, regionales y nacionales.

Dos ciclos de talleres comunales, cubriendo más de cincuenta comunidades a lo largo de la Sierra. Estos talleres tuvieron como objetivos promover la participación de los pobladores, generar conciencia acerca de la situación de la Sierra y la Estrategia de Conservación y obtener información directa respecto a la forma en que las comunidades locales perciben los problemas y sus preferencias en cuanto a posibles soluciones.

Un ciclo de capacitación para autoridades municipales orientado a las once Municipalidades que abarcan la Sierra, con el fin de incentivar su participación en la Estrategia. Este proceso está contribuyendo a canalizar recursos del presupuesto nacional hacia actividades relacionadas con el desarrollo sostenible a nivel municipal. También condujo a la organización de una asociación regional de los Municipios de la Sierra Nevada (*Asosierra*), la cual ha jugado un papel muy activo en la promoción de los intereses de la Sierra Nevada en esferas gubernamentales.

A finales de 1995 se completó y distribuyó el primer borrador de *Bases para la Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada*, el cual generó una nueva serie de reuniones y talleres para ratificarlo. La primera mitad de 1996 se destinó para el desarrollo de propuestas de proyectos orientados a implementar las recomendaciones de la estrategia.

El carácter participativo e integrador adoptado como principio fundamental de trabajo requirió la organización de cientos de talleres y reuniones en distintas partes y con distintos grupos e instituciones, con toda la complejidad imaginable de logística y de seguimiento a las distintas iniciativas. Asimismo implicó una gran expansión de la interacción entre los distintos grupos locales, comunidades y agencias gubernamentales de distintos tipos.

Este enfoque de trabajo también desató cambios importantes en la FPSN. Su personal técnico se cuadruplicó, pasando de siete a treinta técnicos, y su centro de atención se desplazó del trabajo de campo hacia cuestiones más amplias a escala regional. El aumento de personal significó la incorporación de un gran número de personas sin contacto previo con la Fundación ni con su experiencia de trabajo. El cambio en el nivel de complejidad del trabajo generó menor contacto directo con la población local (a pesar de que las CACs continuaron funcionando) y más obligaciones relacionadas con la interacción institucional a distintos niveles.

Unidad de Monitoreo y Evaluación de la FPSN

En su búsqueda por incluir nuevos asociados de la región, el Proyecto Evaluación del Progreso hacia la Sostenibilidad UICN/CIID estableció contacto con la FPSN en 1994. Tanto la Fundación como la GTZ expresaron su interés en esta iniciativa. En abril de 1994 se decidió organizar la Unidad de Monitoreo y Evaluación (UME) dentro de la FPSN, conducida por personal de la Fundación y financiada conjuntamente por GTZ, FPSN y UICN hasta diciembre de 1995. También se acordó que los miembros del Equipo Internacional de Evaluación proporcionarían asistencia técnica y capacitación a la UME.

La Unidad se estableció con tres objetivos principales:

- desarrollar capacidad interna para el monitoreo y evaluación dentro del FPSN
- contribuir con el Proyecto UICN/CIID para desarrollar un grupo de metodologías para la evaluación de avances hacia la sostenibilidad
- realizar el monitoreo del Proyecto FPSN/GTZ Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada.

Para responder a distintas necesidades de la Unidad de Monitoreo y Evaluación que fueron surgiendo a lo largo del proceso se desarrollaron cursos cortos y se prepararon varias guías. Entre las actividades de capacitación organizadas se pueden citar:

- uso de Map Maker (programa muy amigable y de bajos requerimientos de equipo para la confección de mapas)
- sistematización de experiencias para ordenar y extraer las lecciones aprendidas en el trabajo de la institución (basado en la experiencia centroamericana)
- programas de computación para la administración y seguimiento de proyectos.

Asimismo, el Equipo Internacional de Evaluación preparó las siguientes publicaciones cortas para capacitación:

- principios de evaluación
- estrategias de desarrollo sostenible
- características de las instituciones reflexivas
- uso de mapas en la planificación de la sostenibilidad.

El proceso participativo de desarrollo de metodologías para la evaluación de avances hacia la sostenibilidad se inició con talleres de análisis y discusión internos en la FPSN. El análisis del contexto y de su misión y objetivos, provocó una serie de reflexiones profundas al interior de la FPSN en las que salieron a luz diversos problemas que la estaban afectando. Este proceso contribuyó a que la Fundación reconociera que la evaluación no podía ser un simple agregado. Para que fuera verdaderamente útil debería formar parte de la cultura de la institución.

En su momento estas reflexiones condujeron a una reestructuración interna de la FPSN en la que se destacaron las tareas de reflexión y comunicación interna, respondiendo mejor al nuevo papel institucional surgido a partir de la Estrategia de Conservación. Es importante notar que esta reestructuración -la cual incluyó reorganización de los equipos de trabajo, nuevo sistema más participativo para la toma de decisiones, conceptualización compartida sobre la misión y objetivos de la institución y mayor integración de sus diferentes actividades- se realizó en forma simultánea con las tareas propias de la Estrategia de Conservación, y que la institución fue capaz de completar ambos procesos exitosamente.

Esta rica experiencia fue capitalizada desarrollando tres metodologías de autoevaluación que pueden ser adoptadas por otras instituciones y proyectos. Estas se concentran en la autoevaluación institucional y en cómo aprender de lo que se ha hecho en el pasado, responder a lo que ocurre en el presente y prepararse para lo que posiblemente ocurrirá en el futuro.

El Análisis Sistemático de la Experiencia es un método básico que ayuda a facilitar el análisis de conceptos, hipótesis y actividades de una institución o proyecto. Este análisis se realiza para aprender sobre los propios éxitos y fracasos mediante el desarrollo de una visión explícita y compartida de las experiencias pasadas y de la situación actual. Este método fue empleado por la Fundación en 1996 para sistematizar en forma integral la experiencia acumulada desde 1986.

Desarrollo de la Capacidad Institucional de Ejecución es una metodología que se concentra en la demanda que ejerce sobre la institución o proyecto (en términos de recursos humanos y financieros, credibilidad, experiencia, etc.) su propia misión u objetivos explícitos, y su capacidad para satisfacer dichas demandas. Es mediante el estudio de este balance (más frecuentemente, desbalance) entre ambas que se puede realizar una evaluación acerca de lo que la institución o proyecto es capaz de hacer, así como identificar qué capacidades debe desarrollar para estar en condiciones de realizar exitosamente lo que desea hacer.

El tercer método se relaciona con el **Desarrollo de la Capacidad Reflexiva** en las instituciones. La experiencia de la FPSN entre 1994 y 1995 ha puesto de relieve la importancia de los aspectos institucionales en el proceso de evaluación. La evaluación no se hace en el vacío; es hecha por y para instituciones. Las características institucionales son un aspecto clave en el diseño y ejecución del proceso evaluativo. En este proceso se ha hecho obvio que la forma de obtener el máximo beneficio del monitoreo y evaluación es que la institución sea -o esté en proceso de ser- una institución reflexiva. Entre las características de las instituciones reflexivas se incluye la existencia de fuertes vínculos horizontales, retroalimentación desde la práctica, planificación guiada por hipótesis y la identificación constructiva del error. Este método propone un procedimiento básico para desarrollar la capacidad reflexiva dentro de las instituciones, incluyendo los cambios necesarios en la estructura y en el funcionamiento.

A nivel de evaluación de proyectos, el mandato para monitorear el progreso de la Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada, le brindó a la UME y al equipo la oportunidad para desarrollar el método de **Evaluación de Proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico**. Este método no sólo propone un mecanismo para definir planes de trabajo, metas intermedias, explicitación de hipótesis, etc., sino que también incluye un procedimiento para organizar y poner en funcionamiento una serie de espacios de participación y reflexión para analizar los avances y los problemas del proyecto.

Finalmente, en lo que se refiere a la evaluación del sistema, se desarrolló un enfoque amplio que incluye la participación y reflexión como principales características y que está organizado en torno al mapeo analítico de diferentes aspectos ecológicos y sociales claves relacionados con la sostenibilidad. Estas características le otorgaron al método el nombre de Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS). Un aspecto clave identificado durante el desarrollo de MARPS es que el análisis de la sostenibilidad requiere considerar simultáneamente procesos que ocurren al mismo tiempo en diferentes niveles de complejidad (p.e. finca, comunidad, municipio, provincia, país). MARPS reconoce esta situación y subraya la importancia de identificar explícitamente los niveles de complejidad que se analizarán, así como el nivel de complejidad en el que se ejecutarán las acciones. Se enfatiza la necesidad de asegurar coherencia entre el nivel de la complejidad geográfica analizada y el nivel en que se realizan las acciones.

Lecciones

La experiencia en la Sierra Nevada generó numerosas e importantes lecciones acerca de la evaluación en general y de los métodos en particular. En general las lecciones son:

- Es necesario diferenciar entre la evaluación de proyectos (actividades que han sido planificadas formalmente) y la de procesos (actividades que pueden estar basadas en decisiones lógicas y con objetivos claros, pero que no se han planeado formalmente). Esta distinción es importante ya que las herramientas y métodos que se utilizarán en ambos casos son diferentes. Las actividades planificadas requieren métodos centrados en su correspondiente plan (p.e. Evaluación de Proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico) e incorporan cuatro aspectos principales: relevancia, impacto, eficiencia y eficacia. Los procesos requieren métodos que abarquen las tendencias generales y los aspectos específicos de forma amplia y sistemática (p.e. MARPS).
- Una buena evaluación estimula la reflexión. Obviamente, puede usarse para evaluar proyectos, instituciones o el desempeño de las personas, pero su máximo impacto se alcanza cuando se usa sistemáticamente para motivar la reflexión, la cual en su momento retroalimentará la acción.
- Un aspecto clave de cualquier evaluación es la identificación de lo que no se conoce: los vacíos de información. El monitoreo de la «ignorancia» es una herramienta poderosa para evaluar el progreso de la institución o proyecto. Los cambios positivos en el nivel de nuestra ignorancia son buenos indicadores del progreso.

-
- Ser una institución reflexiva no es prerequisite para realizar una buena evaluación, pero las instituciones reflexivas tienen más posibilidades de hacer evaluaciones útiles que aquellas que no lo son. La evaluación sin embargo, proporciona buenas oportunidades para promover el desarrollo de la capacidad reflexiva.
 - Toda vez que sea posible debe establecerse una estructura formal (unidad, departamento, sección) de monitoreo y evaluación dentro de la institución. En la sección de métodos, en la parte de Evaluación de proyectos basada en el marco lógico se presentan algunas recomendaciones básicas al respecto.
 - El análisis del contexto, en el cual la institución o proyecto circunscribe su accionar, es esencial para alcanzar el éxito. Un análisis deficiente o restringido del contexto siempre termina limitando seriamente el trabajo institucional o del proyecto. El análisis de contexto debe incorporarse en la institución y en proyectos de largo plazo, preferiblemente como una actividad periódica.

El desarrollo y prueba de los distintos métodos de evaluación constituyó un intenso proceso de aprendizaje, del cual aprendimos tanto de los errores cometidos como de las cosas que funcionaron. La parte final de esta sección está dedicada a resumir las lecciones aprendidas en el desarrollo y prueba de los siguientes métodos: MARPS, Desarrollo de la Capacidad Reflexiva y Evaluación de Proyectos basada en el Marco Lógico. Todavía no se ha generado experiencia suficiente sobre el uso del Análisis Sistemático de la Experiencia y el Desarrollo de la Capacidad Institucional de Ejecución, como para mencionar lecciones significativas.

Las lecciones más importantes aprendidas durante el desarrollo y prueba del **Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS)** fueron:

- MARPS tiene como objetivo crear espacios y oportunidades para la reflexión en las instituciones y proyectos. Tales «espacios reflexivos» deben crearse; las oportunidades para facilitar la reflexión deben ser participativas e inclusivas.
- Para lograr mayor efectividad, las evaluaciones que usan MARPS deben efectuarse periódicamente (1-2 veces por año) y se debe mantener un registro de las conclusiones, acuerdos y sugerencias. Este registro debe conservarse abierto y se recomienda revisarlo frecuentemente.

- MARPS está basado en un «enfoque de T». La barra horizontal de la T representa el amplio espectro de cuestiones relevantes para el accionar de la institución o proyecto. La barra vertical de la T representa acciones claras, enfocadas y específicas. La T implica concentrarse en lo inmediato si perder de vista su contexto global.
- MARPS tiene el enfoque de «aprender haciendo». La identificación y el registro de los vacíos de información (ignorancia) y una clara definición sobre la calidad de la información son dos aspectos claves. Éste último no debe convertirse en una excusa, en términos de detener la acción hasta que se obtenga información confiable. En su lugar, busca poner de manifiesto la importancia de brindarle atención a estas cuestiones y decidir acciones para resolverlas, al tiempo que se avanza en otras actividades.
- Resulta crítico actuar con base en la información disponible, sin perder de vista sus limitaciones. El examen constante de la relevancia de los resultados y de la validez de las hipótesis que fundamentan las acciones, brindará los elementos de juicio para decidir si se debe insistir en las líneas de acción escogidas o se deben modificar.
- Para la ejecución de MARPS es necesario identificar varios indicadores y medir o estimar los valores para los distintos niveles de complejidad considerados. En esta tarea, la clave no es el número final sino el proceso mediante el cual se obtiene dicho valor. El poder de este método se encuentra en el proceso de discusión y aprendizaje de quienes participan en el ejercicio. Por esta razón el proceso debe contar con el tiempo necesario para agotar las discusiones y maximizar el aprendizaje.
- los mapas son absolutamente esenciales para este método. Los mapas no sólo registran y presentan información de forma clara y manejable, sino que también son útiles para mantener el proceso participativo enfocado en las cuestiones fundamentales. Asimismo, conviene recordar que la calidad de presentación de los mapas es mucho menos importante que la calidad de las ideas y de la información que muestran.
- La experiencia de Colombia sugiere que el nivel de complejidad de paisaje puede ser el más frecuentemente usado en MARPS. Esta idea de paisaje, concebido como una unidad de características sociales y ecológicas homogéneas, ha sido atractiva y útil en la experiencia de Colombia pero aún necesita probarse en otras situaciones.

La experiencia de probar la metodología de Desarrollo de la Capacidad Reflexiva también generó lecciones importantes. Sin embargo estas lecciones, deben comprenderse en el contexto de funcionamiento de la FPSN. Como tales creemos que pueden ser adoptadas y adaptadas a otras situaciones, pero no pretendemos asignarles validez universal.

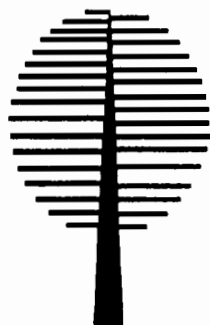
- El monitoreo y la evaluación por sí solos no son suficientes para asegurar el desarrollo de una institución o proyecto reflexivo. También se requiere contar con las estructuras necesarias para que la reflexión se torne una actividad permanente y de rutina.
- Deben promoverse y facilitarse activamente las conexiones horizontales entre instituciones y proyectos involucrados en acciones similares o relacionadas. Una forma de hacerlo es a través del establecimiento de pequeños grupos de trabajo dentro de cada institución, brindándoles la oportunidad para que interactúen y trabajen juntos.
- En la experiencia de la FPSN resultó útil iniciar el proceso con la organización de una reunión general del personal para realizar un análisis de contexto. La guía *Cuestiones de supervivencia* demostró ser útil para la conducción de este evento. Después de este paso puede realizarse un ejercicio corto de MARPS.
- Debe realizarse un esfuerzo importante al comienzo del proceso para generar un concepto compartido acerca de varios términos ambiguos y vagos que se usan frecuentemente como conservación, sostenibilidad, desarrollo, etc. Conviene registrar por escrito y distribuir las acepciones que usará el proyecto.
- Las actividades de reflexión dentro de instituciones y proyectos son actividades que consumen tiempo. Como valor de referencia práctico se dice que pueden demandar entre 15 y 20% del tiempo del personal.
- Es muy importante tener conciencia de que el desarrollo de la capacidad reflexiva puede generar resistencia interna. Esto se debe principalmente a que hemos sido entrenados para resaltar los éxitos y que por lo tanto nos sentimos incómodos (y a veces en contra) de analizar o admitir los errores. La única forma de manejar estas situaciones es con paciencia. Asimismo, el aprendizaje a partir de los errores no debe realizarse a costas del aprendizaje de los éxitos genuinos.

- Pese a que el método propuesto puede generar resistencia interna al principio, posteriormente se revierte en la medida en que la moral del equipo mejora como resultado de contar con una definición más clara sobre la misión y los objetivos, la creación de espacios de discusión, la resolución de cuestiones espinosas y la creciente unificación de criterios para la acción.

Muchas lecciones se han aprendido de la experiencia generada al usar el método de Evaluación de proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico para el monitoreo y evaluación del Proyecto de Estrategia de Conservación de la Sierra Nevada.

- La mayor parte de los problemas con el Análisis del Marco Lógico provienen de que no se ha aplicado apropiadamente. Las debilidades más frecuentes se encuentran a nivel de los indicadores, medios de verificación y supuestos, los cuales se confunden unos con otros o simplemente se llenan de forma rápida para satisfacer un requisito de las agencias de financiamiento. Asimismo, la lógica interna del Marco Lógico es violada a menudo. Muy frecuentemente los proyectos juegan con los resultados y los supuestos para demostrar niveles de éxito más altos que los alcanzados en la realidad. Cuando se abusa de esta manera del método, el Análisis de Marco Lógico se reduce a otra herramienta más de planificación vertical y autoritaria.
- La planificación a partir del Marco Lógico puede mejorarse considerablemente si su empleo es precedido por un ejercicio de análisis del contexto. Este ejercicio es más útil si se realiza usando métodos como MARPS, que promueven la reflexión y a la vez se concentran en un análisis sistemático de cuestiones relevantes a niveles geográficos específicos.
- El proceso de planificación empleando el Marco Lógico puede fortalecerse si se basa en la planificación guiada por hipótesis. Explicitar hipótesis es una tarea tediosa y a veces exasperante, lo cual es particularmente cierto cuando el personal del proyecto está muy orientado hacia la acción y considera este tipo de actividades como una pérdida de tiempo. Aquellas personas que facilitan procesos de planificación basados en el Marco Lógico deben estar muy conscientes de este problema y prepararse cuidadosamente para prevenirlo o enfrentarlo cuando surja.

-
- Las técnicas de monitoreo que solamente requieren que el personal llene los formularios designados, tienen una utilidad muy limitada, a menos que sean parte de un proceso más amplio centrado en una interacción real entre el personal del proyecto y los que efectúan el monitoreo.
 - El equipo de monitoreo y evaluación no debe encerrarse en una «torre de marfil». Su mayor desafío es ser aceptado por el personal del proyecto o la institución como uno de ellos y no como una amenaza externa. Por tal razón es recomendable que participen en las actividades de campo, apoyen a sus colegas en todas las formas posibles y abran espacios para discusiones y reflexión en todas las oportunidades formales e informales que se les presente.
 - Mantener un registro preciso y actualizado de lo que se hace en el proyecto también es tedioso, aunque esencial. Estos registros no sólo simplificarán la preparación de los informes del proyecto en el futuro, sino que son cruciales para el aprendizaje institucional a través de métodos como el Análisis Sistemático de la Experiencia.
 - La Evaluación de Proyectos basada en el Análisis del Marco Lógico alcanza su máximo potencial cuando se usa en conjunto con otros métodos de evaluación. Por ejemplo, este método es poderoso para el análisis de eficiencia y eficacia, pero resulta relativamente débil en la evaluación de impacto y relevancia, que están más relacionados con el contexto. Usando un método como MARPS se puede proveer el complemento necesario para el análisis consistente de dicho contexto.



Experiencias de campo

Zimbabwe: Planes Distritales de Acción Ambiental

Los miembros del Equipo Internacional de Evaluación UICN/CIID y del equipo de Planificación Distrital de Acción Ambiental del gobierno de Zimbabwe desarrollaron en forma conjunta las herramientas y métodos para evaluar la sostenibilidad. Estos métodos se están desarrollando a nivel nacional y distrital. La herramienta que se está usando a nivel nacional es el Barómetro de la sostenibilidad. También se han utilizado varias herramientas de participación comunitaria a nivel distrital.

Los métodos se basan en tres principios:

- la importancia de desarrollar un concepto compartido sobre la interdependencia existente entre el bienestar humano y el bienestar del ecosistema. El principal instrumento desarrollado para este fin es el Huevo de la sostenibilidad (Fig. 1)
- la importancia de evaluar conjuntamente el bienestar humano y del ecosistema. El principal instrumento para hacerlo es el Barómetro de la sostenibilidad (Fig. 4)
- la importancia de basar la planificación de la acción en el compromiso comunitario y en las acciones que la comunidad realizará por sí misma.

Desde octubre de 1994 a mayo de 1996, se han estado probando y aplicando los métodos y las herramientas en las aldeas de varios distritos. En la evaluación del bienestar humano y del ecosistema se ha integrado el Diagnóstico Rural Participativo (PRA), y los planes de acción comunitaria se han comenzado a derivar a partir de la evaluación.

El proceso de los Planes Distritales de Acción Ambiental (PDAA)

El gobierno de Zimbabwe está preparando Planes Distritales de Acción Ambiental con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la asistencia técnica de la Unión Mundial para la Conservación (UICN). Se están preparando planes de acción en ocho distritos piloto. La organización líder es el Departamento de Recursos Naturales del Ministerio de Medio Ambiente y Turismo. Un equipo nacional de estrategia colabora con el equipo de estrategia distrital para facilitar la preparación de los planes de acción por parte de los pobladores de las aldeas.

El proceso comenzó primero en cuatro distritos piloto: Umzingwane (Provincia de Matabeleland Sur), Mberengwa (Provincia de Midlands), Hwange (Provincia de Matabeleland Norte) y Masvingo (Provincia de Masvingo). El Equipo Nacional de Estrategia (también llamado equipo central) está siendo capacitado en evaluación de estrategias por los miembros del Equipo Internacional de Evaluación de UICN, y está activamente involucrado en la prueba y desarrollo de métodos de evaluación. La evaluación se considera parte integral de la planificación de estrategias para la sostenibilidad. La planificación de las acciones y su evaluación se encuentran estrechamente unidas en un ciclo continuo.

Los PDAA constituyen estrategias de sostenibilidad y desarrollo basadas en la comunidad. Su campo de acción incluye tanto el sistema humano como el ecosistema y abarca desde la planificación hasta la ejecución. Las estrategias se están construyendo desde la base hacia arriba, comenzando por los pobladores de las aldeas dentro del distrito. De esta manera se busca asegurar una completa participación de los pobladores como protagonistas primarios en el manejo de los recursos naturales.

El nivel distrital es importante porque es el nivel más bajo de la administración gubernamental que puede responder ante los esfuerzos de desarrollo de las comunidades. El nivel de distrito es donde intervienen las agencias externas, ya sean donantes, gubernamentales, no-gubernamentales, privadas o comunitarias. Cualquier agencia debe llegar a la comunidad a través del Consejo Rural Distrital (CRD). Sería extraño que gente del exterior fuese directamente a la aldea sin que los mismos residentes no cuestionaran la legitimidad de su participación. La administración distrital es también usualmente la primera instancia hacia la cual los miembros de la comunidad se dirigen cuando buscan asistencia externa.

Por otra parte, personal de diferentes departamentos gubernamentales se encuentra trabajando en equipos multisectoriales a este nivel. Existe una estructura formal, el Comité Distrital de Desarrollo, para asesorar en aspectos de desarrollo a los Consejos Rurales Distritales, que comprende todos los departamentos gubernamentales representados a nivel distrital. Entonces este es el mecanismo obvio para los PDAA, los cuales requieren un equipo multisectorial de campo que afronte los aspectos de bienestar humano y del ecosistema.

Actualmente el gobierno tiende a independizar los Consejos Rurales Distritales del apoyo del gobierno central de tal forma que puedan considerar sus propios asuntos, y ha comenzado un gran programa de construcción de la capacidad para los Consejos Rurales Distritales. Los PDAA contribuyen a la construcción de la capacidad mediante el desarrollo de habilidades para la planificación de estrategias entre el personal a nivel distrital. El proceso de los PDAA también ha comenzado a revelar cómo lograr más efectivamente el desarrollo de la capacidad local. Trabajando en las aldeas, los PDAA han demostrado que los líderes tradicionales son más respetados y más ampliamente considerados como auténticos líderes que los oficiales distritales electos.

A pesar de que aún se presentan algunas dificultades al llevar a cabo el proceso de planificación de abajo hacia arriba debido a la burocracia, el Gobierno de Zimbabwe ha demostrado su compromiso al emprender el proceso de los PDAA con la participación de las bases. Los problemas manifestados con mayor frecuencia se refieren a la lenta toma de decisiones, lo cual limita una respuesta rápida del proyecto a nivel de campo. Otra cuestión pertinente que preocupa a los ejecutores es cómo replicar y extender a todo el país un enfoque como el de los PDAA. El nivel de inversión actual, de tiempo profesional principalmente, no podría replicarse para cada aldea en cada distrito.

La experiencia hasta el momento sugiere que aún trabajando en un solo barrio la capacidad del equipo central se ve muy exigida. Es preferible trabajar en pocas aldeas y concentrarse en aplicar bien el método, que tratar de alcanzar el máximo número de aldeas de forma menos efectiva.

Desarrollo de un concepto compartido

Nuestro enfoque sobre la evaluación se ha basado en el principio de que una sociedad es sostenible solamente si la condición humana y del ecosistema son satisfactorias y tienden a mejorar. Si una u otra es insatisfactoria o empeora la sociedad es insostenible. Comprender este principio significa que las personas son parte integral de sus ecosistemas. Para las comunidades rurales que han basado sus medios de vida, a través de muchas generaciones, en los recursos naturales que las rodean no es difícil de comprender este principio.

Durante nuestras evaluaciones en Zimbabwe, usamos exitosamente el Huevo de la sostenibilidad como una herramienta de comunicación para conducir las discusiones en las aldeas acerca de esta interdependencia. No resultó difícil para las personas ver la relación entre su propio bienestar y del ecosistema en el que viven. El concepto del huevo como algo en que las dos partes son interdependientes y que ambas deben estar individualmente bien para que el todo esté bien se captó fácilmente.

El equipo central confeccionó ayudas visuales sobre el huevo, usando tarjetas de colores para mostrar y discutir en las reuniones de la aldea. Al inicio se dibujaron cuatro huevos, mostrando cuatro combinaciones de la yema (bienestar humano) y de la clara (bienestar del ecosistema):

- yema en mal estado y clara en mal estado - sociedad no sostenible
- yema en mal estado y clara en buen estado - sociedad no sostenible
- yema en buen estado y clara en mal estado - sociedad no sostenible
- yema en buen estado y clara en buen estado - sociedad sostenible.

El equipo consideró que la elección de colores resultaba importante para transmitir el mensaje correctamente. Luego descubrimos que empleando un huevo y reemplazando la yema y la clara con los colores apropiados resultaba aún mejor. Presentar un huevo cada vez ayudaba a enfocar la discusión en una idea a la vez. Tan pronto como se había discutido la idea, surgían las preguntas sobre el cambio. En este momento es útil cambiar a la herramienta siguiente, a pesar de que en algunas aldeas se iniciara una discusión acerca de que los buenos huevos son los que producen gallinas.

El Barómetro de la sostenibilidad es una herramienta útil para comunicar la idea de que el bienestar humano y del ecosistema necesitan evaluarse en conjunto. No estábamos seguros de que los pobladores de las aldeas fueran a entender un gráfico de dos ejes, pero resultó que la idea de dos cosas mejorando o empeorando en una escala y combinándose se captada fácilmente si se explicaba en forma simple.

Cuando usamos el Barómetro a nivel de comunidad lo llamamos escala. En realidad, se descubrió que la clave para la introducción exitosa del Barómetro fue permitir que la comunidad lo definiera en sus propios términos. La gente describió las categorías del bienestar humano y del ecosistema con sus propias palabras, tal como lo percibían.

Tomar parte en la definición de las palabras que se emplean en la escala, facilita que las personas se ubiquen rápidamente en dichas escalas. La idea de cambio es propia del Barómetro cuando se usa como herramienta de comunicación. A las comunidades les resultó fácil ubicar en la escala la situación en que se encontraban hace alrededor de 40 años. Hablar acerca del bienestar de las personas y del ecosistema en el pasado y en el presente conlleva a discutir acerca de las acciones que las personas podrían realizar para mejorar su propio bienestar y el ecosistema.

Evaluación de la sostenibilidad rural

La evaluación y la planificación estratégica forman un solo proceso, pero se dividió en dos fases. Se decidió preparar dos guías: *Evaluación de la sostenibilidad rural* para la primera fase y para la segunda *Planificación de la acción para la sostenibilidad*. Estas guías se usaron para la capacitación del equipo central y del distrito, antes de ir al campo. Fueron probadas y mejoradas con cada visita de campo. Antes se usaron guías más generales como base para las discusiones durante la capacitación. Una guía detallada paso a paso, ayudó a los equipos a tener más confianza en sus capacidades. Tan pronto como usaron las guías, procedieron a modificarlas para mejorar el método. Estas dos guías se prepararon con la participación activa del equipo central.

La primera visita a cada comunidad comienza con el uso de las herramientas para el desarrollo de un concepto compartido: el Huevo y el Barómetro de la sostenibilidad. La primera guía describe exactamente cómo desarrollar esta tarea y cómo realizar una valoración más detallada del bienestar humano y del ecosistema. También detalla cómo hacer que los pobladores rurales piensen acerca de las estrategias antes de la segunda visita.

La primera visita a cada aldea toma tres días. Las reuniones duran hasta cinco horas y se complementan con discusiones informales en pequeños grupos, caminatas, en los hogares de la aldea donde los miembros del equipo se alojan o mientras participan en las tareas de cada día junto con los pobladores. Estas sesiones informales proporcionan percepciones más valiosas. Las preguntas son fundamentales para nuestro enfoque de evaluación. El método se basa en hacer preguntas a la comunidad para desarrollar comprensión y proporcionar una base para la acción informada. Comenzamos con dos preguntas genéricas:

-
- ¿Cómo está usted?
 - ¿Cómo está su ecosistema?

Estas preguntas contienen la esencia de nuestro enfoque. Pueden elaborarse con gran detalle y conducir de la reflexión a la acción. Las preguntas genéricas proporcionan un marco de trabajo, dentro del cual el equipo central puede emplear una variedad de instrumentos y métodos para evaluar el bienestar humano y del ecosistema.

Varias herramientas del Diagnóstico Rural Participativo se adaptaron para usarlas en la evaluación participativa. Dentro de las herramientas más útiles se encuentran los mapas dibujados por los pobladores. Mediante la creación de los mapas que describen su área, las personas pueden explicarse a sí mismas y a los demás el estado de la sociedad y del ecosistema. Los pobladores preparan dos mapas, uno sobre el pasado y otro del presente. Dependiendo de la concurrencia se forman grupos más pequeños, algunas veces al azar, otras separando hombres y mujeres o jóvenes y personas de más edad. Se notó que si el grupo supera las doce personas muchas de ellas, especialmente las mujeres, no participan. Los mapas de las mujeres y de los hombres usualmente difieren. Los hombres resaltan los límites y las pasturas para ganado mientras que las mujeres los recursos como agua, bosques y cultivos.

Los mapas se construyen en el suelo usando palos, piedras y otros materiales disponibles. Luego los pobladores copian los mapas en papel periódico. Posteriormente se monta la versión de papel periódico sobre cartón y se muestra y discute en la aldea. Se preparan copias del tamaño de una hoja para los informes del equipo y otros usos futuros.

Otras herramientas del Diagnóstico Rural Participativo que resultaron útiles fueron los juegos, dramatizaciones, análisis de tendencias, clasificaciones y calendarios de producción de alimentos. Esto ayuda a construir un cuadro sobre los componentes del ecosistema (área, condición, diversidad y recursos de los bosques, campos de cultivos, tierras de pastoreo, humedales, etc.) y los componentes del sistema humano (riqueza y forma de vida, salud, población, conocimiento, etc.). Se confeccionan cuadros en papel periódico del componente humano y del ecosistema que se usan durante la discusión en los grupos. El recurso de las preguntas se usa continuamente para sondear nuevos aspectos e información, tales como:

- ¿Cuál es el estado de cada componente del ecosistema y de la infraestructura humana?
- ¿Qué ha cambiado?
- ¿Cómo y por qué ha cambiado?
- ¿Quién originó el cambio?
- ¿Quién se beneficia con el cambio?
- ¿Quién se perjudica con el cambio?

Al explorar el estado del sistema humano, se les pide a los pobladores que definan salud, riqueza y pobreza, y que expliquen los cambios usando cuadros históricos, gráficos circulares y otras herramientas para el análisis de tendencias. El uso de técnicas similares facilita las discusiones sobre el estado del conocimiento y de las instituciones.

Planificación de la acción para la sostenibilidad rural

Al final de la primera visita se introduce la idea de desarrollar un plan de acción para enfrentar las preocupaciones que surgen durante la evaluación inicial. Se solicita a los pobladores que sugieran acciones que puedan remediar los problemas que han identificado. Se revisa el Barómetro para que la gente piense dónde está en la actualidad, dónde le gustaría estar y qué acciones piensa que puede realizar para alcanzar ese estado.

La Pirámide de la acción también se revisa. Se enfatiza que las buenas estrategias deben basarse principalmente en las acciones que las personas puedan realizar por sí mismas; con pocas acciones que dependen de ayuda exterior; y el menor número posible (en la parte superior de la pirámide) de aquéllas que dependen totalmente de personas externas. Si se revierte la proporción entre las distintas acciones, la Pirámide se vuelve inestable.

Entre la primera y la segunda visita a la aldea, algunas personas del equipo de estrategia nacional regresan donde el Oficial Distrital de Recursos Naturales para presentarle el informe de la evaluación al Consejo Distrital Rural y a los líderes de todas las aldeas del barrio. Se visita también cada una de las aldeas donde se trabajó para presentarles el informe y obtener el plan de acción preliminar elaborado por los pobladores. El equipo de estrategia nacional revisa estos planes de acuerdo con los siguientes diez criterios:

-
1. los aspectos que enfrenta el plan de acción son aspectos claves (o problemas) identificados por la evaluación
 2. se ha escogido una cantidad manejable de aspectos prioritarios
 3. las acciones para abordar los aspectos seleccionados tratan las causas y los efectos de los problemas
 4. las acciones están organizadas en programas
 5. cada programa consiste en una adecuada combinación de acciones que los pobladores pueden enfrentar sin ayuda, acciones que pueden realizar con cierta ayuda y acciones que requieren las realicen personas y organizaciones ajenas a la comunidad
 6. las acciones son viables
 7. nadie en la comunidad está realizando acciones similares
 8. se pueden obtener compromisos para la ayuda que los pobladores requieren y también para las acciones que realizarán personas u organizaciones ajenas a la comunidad
 9. los programas y las acciones individuales funcionan bien en conjunto y no entran en conflicto unos con otros
 10. el plan de acción tiene el apoyo de toda la comunidad y no está siendo forzado por un grupo de interés.

El punto central de la segunda visita es la negociación. La meta es alcanzar decisiones informadas y colectivas. El equipo está para facilitar la negociación y buscar el consenso entre los distintos grupos de interés sobre la estrategia de sostenibilidad, la cual debe satisfacer los diez criterios anteriormente citados. Es importante asegurar que cada grupo de interés -hombres y mujeres, ancianos y jóvenes, grupos étnicos, poblaciones que se han vuelto a establecer en la región- sea escuchado, y que sea evidente que han sido escuchados durante la discusión.

Las preguntas genéricas que guían al método en este nivel son:

- ¿Qué se necesita hacer ?
- ¿Cómo sabe Ud. que las cosas están empeorando o mejorando?

Los pobladores revisan la evaluación, se ponen de acuerdo en los problemas prioritarios y confeccionan el cuadro de las causas y efectos para cada problema prioritario. Luego determinan las acciones para hacerle frente a las principales causas de los problemas.

A medida que avanza la planificación se continua con el enfoque cuestionador. Es decisivo que la evaluación sea parte integral de la planificación estratégica, para controlar que las acciones propuestas conduzcan a las mejoras deseadas. Se revisan otra vez el Barómetro de la sostenibilidad y la Pirámide de la acción que sirven como herramienta de control más estricto para las acciones propuestas:

- ¿Tienden las acciones propuestas a mejorar el bienestar humano y del ecosistema?
- ¿Pueden estas acciones ejecutarse con amplia acción comunitaria de forma realista?
Si no es así, ¿qué recursos y asistencia externa requieren? ¿Están disponibles?

Los gráficos se emplean en distintos puntos durante la negociación para asegurar que todas las personas tienen claro las acciones que se están acordando realizar. Además de los instrumentos empleados durante la primera visita, en esta etapa se usa la guía *Indicadores generados por la comunidad*. Las preguntas que hacen cuando se diseñan los indicadores generados por la comunidad incluyen:

- ¿Cómo sabrá usted si las cosas están empeorando o mejorando?
- ¿Cómo las medirá?
- ¿Cómo obtendrá la información?
- ¿Cómo la registrará?

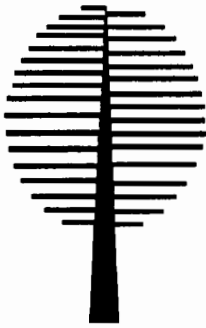
La segunda visita, que también se planea para tres días, concluye con un análisis de la capacidad y un plan de ejecución que prepara a la comunidad para la acción. A través de todo el proceso se identifican las personas e instituciones que pueden responsabilizarse de llevar los registros, realizar las acciones y recoger información. Esto forma la base para la decisión comunitaria acerca de quién se responsabilizará de qué parte de la implementación.

Aprendizaje

En el momento de escribir este documento, se habían completado las primeras visitas en cuatro distritos y una visita de planificación de la acción en un distrito. El método tal como está resumido en este documento aún está sujeto a revisión y prueba por parte del equipo nacional y central. Sin embargo, un importante aprendizaje acerca de qué funciona en la práctica ha tenido lugar y los instrumentos están sujetos a un proceso continuo de rediseño y adaptación:

- En tres días de reuniones formales y de discusión informal, los pobladores y el equipo de apoyo son capaces de construir un concepto común sobre el bienestar humano y del ecosistema y la necesidad de mejorar ambos a la vez. En otros tres días adicionales de reuniones formales y de discusión informal, los pobladores son capaces de desarrollar un plan de acción basado en la evaluación, en su propio compromiso y en las acciones que por sí mismos pueden realizar. Estamos convencidos de que el método y las herramientas funcionan bien en el contexto de África rural. No sabemos como resultarían en un contexto urbano.
- Desarrollar material de capacitación en el lugar, probarlo en el campo, mejorarlo y volverlo a probar, es un proceso demandante. Pero torna la capacitación más realista y útil, y muy pronto los capacitados se vuelven capacitadores.
- El trabajo con los pobladores ha revelado muchas lagunas en el proceso y ha proporcionado invaluable apreciaciones que no hubieran podido obtenerse de otra forma. Existen vacíos en la comunicación a diferentes niveles, incluyendo la retroalimentación a las agencias nacionales para suministrar información de fuentes externas a los pobladores locales. Es necesario que la estructura de administración sea capaz de responder a estas necesidades.
- En el trabajo con la estructura gubernamental han surgido ciertas dificultades, a pesar del compromiso del gobierno con el proceso participativo. Lo más importante es que aprendimos que la reflexión y la autoevaluación son parte esencial del proceso de evaluación. Se ha propuesto que las instituciones involucradas en distintos niveles del proceso inicien un proceso de evaluación reflexiva sobre sus propios roles en los Planes Distritales de Acción Ambiental, metas y cómo alcanzarlas más efectivamente. Esta es una actividad en curso del equipo de estrategia nacional, pero es necesario formalizarla e iniciar la reflexión entre los equipos de estrategias distritales en conjunto con los Consejos Distritales Rurales, y a nivel nacional con las agencias involucradas incluyendo el Departamento de Recursos Naturales, PNUD y UICN.

- Hemos aprendido lo importante que es mantener presente los objetivos más amplios, y no simplemente concentrarse en las metas a corto plazo. Es importante ejecutar el proyecto sólo en pocas localidades piloto en lugar de abarcar el máximo número de aldeas en un tiempo más corto.
- Al mismo tiempo, tenemos que reflexionar sobre cómo hacer para que la evaluación sea efectiva a gran escala y cómo relacionar los distintos niveles de evaluación. Estas cuestiones están aún sin resolver.
- Es necesario desarrollar la conexión entre el nivel de aldea y el nacional. Se ha probado a nivel nacional un Barómetro de sostenibilidad preliminar, empleando datos recogidos por distintas agencias nacionales. Sin embargo, aún no se han desarrollado conexiones entre la evaluación comunitaria y la nacional.
- Actualmente estamos concentrados en mejorar la forma de trabajo con los Consejos Distritales Rurales. Queremos asegurar que les estamos devolviendo la información sobre nuestros hallazgos en las aldeas de sus distritos. Es importante desarrollar formas para moverse desde los planes de acción a nivel de aldea hasta los planes a nivel distrital. Queda claro que no existen recursos disponibles para llevar a cabo el mismo proceso intensivo en cada aldea y que se necesitan nuevas formas para difundir las ideas horizontalmente.
- Se requiere una estrategia de comunicación más amplia que la simple activación de las conexiones distritales a través de las reuniones locales, organizadas por los Consejos Distritales Rurales con ayuda de los equipos capacitados en estrategias. Se sugirieron dos ideas: la comunicación de masas recíproca y el trabajo en redes. Resta discutir éstas y otras alternativas y desarrollarlas a nivel nacional durante el proceso de reflexión institucional.



Experiencias de campo

India: Plan de Manejo Integrado de Recursos, Distrito de Tumkur, Estado de Karnataka

Los miembros del Equipo Internacional de Evaluación de UICN/CIID y Alternativas para el Desarrollo, importante organización no gubernamental de India, han desarrollado y probado en India instrumentos y métodos para evaluar la sostenibilidad. Alternativas para el Desarrollo busca crear medios de vida sostenibles mediante el desarrollo y difusión de tecnologías apropiadas, estrategias de manejo del ambiente y sistemas institucionales. La organización se ha concentrado en actividades específicas a distintos niveles, incluyendo la formulación de políticas nacionales e internacionales, el desarrollo de técnicas y metodologías y la ejecución a nivel de campo.

Desde mayo de 1995, se han desarrollado y probado métodos de evaluación en el distrito de Tumkur, Estado de Karnataka, India. También se probaron a nivel de campo distintos instrumentos y métodos desarrollados por el proyecto en Zimbabwe y Colombia. Los métodos desarrollados por el equipo de India incluyen Análisis de Sistemas y Planificación y Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria. Como parte del proyecto también se probó una amplia variedad de dispositivos del Diagnóstico Rural Participativo, el enfoque de mapeo y otros instrumentos como el Huevo de la sostenibilidad (Fig. 1), el Barómetro de la sostenibilidad (Fig. 4) y la Pirámide de la acción (Fig. 3).

La experiencia de Tumkur demuestra el desafío que significa promover la sostenibilidad dentro de un sistema orientado predominantemente al manejo de crisis. La necesidad de indicadores sólidos alcanza mayor sentido solamente cuando los involucrados comparten una noción de calidad de vida, calidad a la que pueden aspirar, que saben que han perdido o ambas situaciones a la vez. La inversión en una reflexión paciente y el diálogo es un prerequisite esencial de este trabajo para lograr que se manifiesten y prioricen las necesidades reales. Es esta sensación de prioridades compartidas la que puede ayudar a aceptar el uso de indicadores como metodología e instrumentos, mediante la unión de los indicadores con los intereses básicos. Compartir también cimienta la asociación entre los agentes de cambio y los beneficiarios: juntos se concentran en los problemas que ambos reconocen como oportunidades para la acción conjunta.

Alternativas para el Desarrollo (DA) en Tumkur

DA ha establecido una serie de oficinas satélites a lo largo de todo el país, además de la oficina central en Nueva Delhi y distintas oficinas regionales (incluyendo la de Bangalore que cubre el Sur de la India). En mayo de 1994, DA estableció una oficina de campo en el Distrito de Tumkur (Estado de Karnataka) con un proyecto inicial centrado en la regeneración de tierras degradadas. Al mismo tiempo, DA comenzó a trabajar en el *Atlas Distrital de Recursos* para Tumkur con la ayuda financiera del CIID. El Atlas se finalizó en mayo de 1995.

Mientras tanto el Gobierno de India comenzó la Misión Integrada para el Desarrollo Sostenible (IMSD), en la que se identificaron aproximadamente 90 distritos con problemas de manejo de recursos naturales. La idea era comenzar con la preparación de planes de acción, considerando las cuencas hidrográficas como base de planificación para un *taluk* (división administrativa dentro del distrito) prioritario en cada uno de estos distritos y luego proceder a completar el plan de acción para todo el distrito.

El *taluk* de Chiknayakanhalli en el distrito de Tumkur -con una extensión de aproximadamente 100 000 hectáreas y una población de 200 000 personas- fue una de las áreas prioritarias identificadas. DA, con presencia de campo bien establecida en el área, fue escogida para asumir la responsabilidad de la IMSD en este *taluk*. La iniciativa de la IMSD tiene dos ventajas principales:

- el programa establece requerimientos rigurosos para el desarrollo de una base de datos y un excelente sistema de control de calidad
- existe un compromiso para movilizar apoyo financiero y de otro tipo para ejecutar el plan de acción una vez que se haya formulado.

En síntesis, DA estaba trabajando en el Distrito de Tumkur en tres niveles distintos: a nivel de aldea con la ejecución del proyecto de desarrollo de tierras degradadas, a nivel de *taluk* con la IMSD en Chiknayakanhalli y a nivel de distrito en la producción del Atlas de Recursos. Sin embargo aún quedaba una necesidad insatisfecha, investigar a profundidad los aspectos de desarrollo sostenible de forma sistemática y holística. El Proyecto de Evaluación de Progreso hacia la Sostenibilidad UICN/CIID, iniciado en mayo de 1995 en el *taluk* de Chiknayakanhalli, proporcionó a DA una oportunidad para satisfacer dicha necesidad.

El enfoque

Reconociendo la necesidad y la oportunidad de influenciar y de activar el sistema con un enfoque más efectivo para evaluar el progreso hacia el desarrollo sostenible, la primera tarea operativa del equipo fue clarificar las siguientes preguntas:

- **¿Cuál debería ser la escala y el alcance del proceso de evaluación?** Ya que la oportunidad proporcionada por el proyecto IMSD fue a nivel de *taluk*, extendiéndose gradualmente a todo el distrito, se seleccionó el *taluk* de Chiknayakanhalli con 234 aldeas organizado en 28 *gram panchayats* (estructura de autogobierno local). El proceso de evaluación se concentró esencialmente en las potencialidades y limitaciones de la base de los recursos naturales del *taluk*, en la gente y las instituciones locales. La evaluación preliminar conduciría a la preparación de la estrategia de desarrollo sostenible y al plan de acción para el *taluk* de Chiknayakanhalli.
- **¿Quién llevaría adelante la evaluación?** DA eligió para sí misma el papel de agencia facilitadora o capacitadora en el proceso de evaluación. Mediante interacciones directas con personalidades locales bien informadas, nos dimos cuenta que Karnataka es uno de los estados en India donde el sistema local de autogobierno (*panchayati raj*) se encuentra comparativamente más avanzado. Además este sistema ha recibido recientemente un respaldo político importante al aprobarse una enmienda a la Constitución de la India, en el sentido de fortalecer estas estructuras. Bajo estas circunstancias se decidió evaluar el sistema con la participación de los *gram panchayats*. Esto también daría luces respecto a su capacidad y compromiso para involucrarse activamente con la IMSD y otros programas similares.
- **¿Cómo se organizaría nuestro equipo?** Al equipo de campo de DA se le confió la responsabilidad primaria de generar afinidad y credibilidad a nivel local. También le tocó llevar adelante el proceso de evaluación a nivel de aldea. El equipo de Nueva Delhi fue responsable de analizar toda la información secundaria incluyendo la interpretación de imágenes vía satélite y la aplicación del Sistema de Información Geográfica (SIG). El equipo de Delhi también fue responsable de interactuar con las agencias gubernamentales nacionales más relevantes y de trabajar en red con otras contrapartes nacionales e internacionales.

El proceso

El proceso de evaluación que surgió luego de una serie de interacciones iniciales con la comunidad puede resumirse en los siguientes cuatro pasos:

- construcción de confianza y credibilidad a nivel local
- análisis de la situación
- identificación de opciones
- formulación del plan de acción.

Construcción de confianza y credibilidad: El propósito esencial fue establecer un ambiente armonioso de trabajo entre los distintos actores y partes involucradas. Se organizaron varias acciones recíprocas con personalidades locales bien informadas, líderes de opinión, *gram panchayats* y otros grupos comunitarios para explicar la agenda del equipo de DA y su compromiso en Tumkur. Estas reuniones también proporcionaron un contexto inicial para las percepciones locales e intereses en aspectos de desarrollo sostenible.

Al mismo tiempo, se establecieron relaciones con los oficiales del Distrito y del *taluk* a través de otros programas de DA que operaban en el área. Este múltiple y sostenido intento de generar confianza, unido a resultados visibles, contribuyó a generar credibilidad en las contrapartes locales.

Análisis de la situación: Los principales métodos usados para el análisis de la situación fueron Análisis de Sistemas y Planificación y Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria. Cada uno de estos métodos tiene sus respectivas herramientas asociadas. Las preguntas se tornaron parte integral del enfoque, las consideradas claves fueron:

- ¿Cuáles son los problemas más importantes que actualmente enfrenta el *taluk* de Chiknayakanhalli?
- ¿Qué factores han contribuido a generar estos problemas?

El atlas de recursos que se había sido preparado con anterioridad para el distrito proporcionó la información preliminar básica inicial. Ésta se precisó luego mediante un análisis riguroso de cada aspecto crítico identificado. El principal propósito de esta etapa fue analizar aquellos aspectos que la comunidad consideraba sus problemas más importantes en relación con el desarrollo sostenible y cuáles estimaba que eran las causas de estos problemas.

Identificación de opciones: Identificados los problemas y establecido cierto nivel de entendimiento acerca de su causalidad, se estimuló a la comunidad para identificar las opciones de solución. Esta etapa enfatizó esencialmente los pasos que la comunidad y el *gram panchayat* podrían realizar por sí mismos para resolver los problemas. Las preguntas claves en este paso fueron:

- ¿Cómo se enfrentan actualmente estos aspectos?
- ¿Conocemos alguna otra manera para resolver estos problemas?
- ¿Hacia dónde desearía la comunidad que su *gram panchayat* los dirigiera?

Probablemente este fue el paso más difícil. Debido en su mayoría a la escasez de tiempo, las sugerencias de la comunidad fueron pocas. Frecuentemente, el equipo de DA tenía que exponer y explicar opciones potenciales a la comunidad y al *gram panchayat*.

Formulación del plan de acción: La formulación del plan de acción se deriva directamente de la identificación de las opciones preferidas, producto del paso anterior. Sin embargo, la aceptación de cualquier plan de acción se condiciona a la satisfacción de los siguientes criterios:

- viabilidad técnica
- preferencia social
- viabilidad práctica

Como criterio adicional, luego se analizaron las acciones acordadas para determinar si ratifican el sistema existente, lo modifican o introducen un nuevo sistema. El paso final del proceso es llegar a un consenso acerca de las responsabilidades y los compromisos. Las preguntas claves en este paso fueron:

- ¿Cuáles compromisos puede adquirir el *gram panchayat* para implementar soluciones?
- ¿Qué asistencia de fuera de la aldea necesitarán?
- ¿Cómo se puede asegurar que se asuman adecuadamente los compromisos?
- ¿Quién y cómo monitoreará el proceso de ejecución?

El proceso de generar consenso y pasar de las opciones preferidas a las soluciones acordadas no fue fácil. Aquí fue cuando la metodología de la Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria demostró mayor utilidad.

Métodos e instrumentos

Dos métodos claves se usaron en Tumkur: Análisis de Sistemas y Planificación y Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria. Con cada uno se probó una gama de instrumentos asociados.

El **Análisis de Sistemas y Planificación** se usó principalmente para lograr entendimiento amplio y consenso sobre la situación actual. También proporcionó opciones estratégicas potenciales. Los principales componentes del Análisis de Sistemas y Planificación incluyeron la evaluación de:

- potencialidades y limitaciones de la base de los recursos naturales
- parámetros sociales y económicos cruciales para el proceso de desarrollo a nivel de *taluk*
- instituciones locales existentes y su voluntad y capacidad de reflexión y acción.

El mapeo fue el instrumento primario más importante empleado para evaluar la base de los recursos naturales. Los parámetros estudiados incluyeron uso actual de la tierra, pendiente y relieve, suelos, fertilidad, irrigación y capacidad de la tierra, hidrogeomorfología, drenaje, etc. Cada tema se estudió individualmente mediante el análisis de imágenes satélites y desde el campo mediante la verificación con las comunidades locales. Estos temas individuales se integraron luego usando técnicas de superposición para obtener una propuesta de plan de uso de la tierra y un plan de manejo del recurso agua. Aunque el área de estudio abarca cerca de 100 000 hectáreas, los planes de acción fueron para microcuencas de aproximadamente 500 - 1000 hectáreas.

Para favorecer la comprensión sobre los parámetros socioeconómicos críticos del proceso de desarrollo, se usaron como instrumentos la priorización y el análisis de la cadena causa-efecto, junto con técnicas del Diagnóstico Rural Participativo. El Huevo de la sostenibilidad y el Barómetro de la sostenibilidad se usaron para ayudar a que algunos de los *gram panchayats* y las aldeas, asimilaran la información relacionada con el proceso de desarrollo.

Al mismo tiempo se realizó una evaluación de las instituciones para comprender como se realiza a nivel de comunidad el proceso de desarrollo. Esto incluyó factores tales como control financiero, toma de decisiones, capacidad de acción, compromiso y responsabilidad. Las instituciones evaluadas incluyeron departamentos gubernamentales involucrados en las actividades de desarrollo, ONGs de Tumkur y *gram panchayats*. El análisis concluyó que los *gram panchayats* son la mejor elección ya que tienen presencia local y un máximo de interacción con la comunidad. Sin embargo la toma de decisiones a nivel del *gram panchayat* suele presentar cierto sesgo en el sentido de beneficiar a los grupos más ricos, ya que conforman la mayoría de estas estructuras.

En tanto que el Análisis de Sistemas y Planificación resaltó las opciones para el desarrollo sostenible, el método de **Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria** se usó para buscar consenso en la acción: ¿Cómo debería ser el proceso de desarrollo y qué papel debería tomar cada participante? Los pasos claves en la negociación estratégica incluyen desarrollo de la conciencia, percepción de la evaluación, creación de consenso y toma de acuerdos.

El mapeo también se utilizó en esta metodología como un instrumento importante. Las negociaciones se lograban mediante reuniones formales con el *gram panchayat* y otras agencias, reuniones informales con grupos pequeños y controles de campo con los campesinos locales. Los proyectos de modelos demostrativos, los programas de capacitación formales e informales, los talleres, el empleo de las comunidades locales y las respuestas específicas a encuestas, contribuyeron considerablemente con la construcción de opinión, consenso y, en última instancia, de acuerdo.

Asociaciones

La experiencia de Tumkur ha forjado una serie de asociaciones en varios niveles. Dentro de Tumkur en muchos casos, ha mejorado el entendimiento entre las personas y los miembros del *gram panchayat*, y la interacción entre los distintos *gram panchayats* ha aumentado. Algunos oficiales del distrito han reconocido también el valor de una mayor interacción con los *gram panchayats*. El papel de DA se ha considerado como una contribución positiva al proceso de desarrollo, lo cual significa un paso importante para abrir mayores oportunidades a las ONGs en este campo.

Más allá de la asociación con el proyecto o de la ubicación geográfica, existe un enorme potencial para el trabajo en redes, el cual con la experiencia de Tumkur solo ha comenzado a cultivarse. En febrero de 1995, DA reunió instituciones locales e individuales para presentarles el desafío de Tumkur y las ideas que se estaban probando. La audiencia estuvo muy receptiva y manifestó preocupaciones, necesidades y aspiraciones. La gente tenía poca dificultad aparente para reconocer la ventaja que tiene la evaluación para la solución de los problemas. La construcción de tales redes de trabajo es esencial para la promoción de la tarea que se emprenderá.

Experiencias asociadas

La experiencia en India incluyó la difusión y extensión del enfoque de evaluación resultante a ONGs locales. Estas ONGs han adoptado y adaptado distintos productos de este proyecto y estas experiencias asociadas generaron valiosas lecciones para compartir.

Las ONGs *Ubeswar Vikas Mandal* (UVM), en Udaipur, Rajasthan, y *Mussoorie Gramin Vikas Samiti* (MGVS), en Mussoorie, Uttar Pradesh, están trabajando para reparar los desequilibrios sociales y ambientales en regiones con severa degradación de tierras. Con estas ONGs se compartió el aprendizaje de evaluación del proyecto, como un eje de reflexión conjunta y como posible oportunidad de acción. Ambas ONGs consideraron que nuestro enfoque para evaluar el progreso hacia la sostenibilidad armonizaba con sus fundamentos éticos y su profunda preocupación por definir distintos aspectos del bienestar dentro de sus comunidades. Las dos coincidieron con el enfoque y han adoptado una parte en su propio trabajo.

UVM se ha preocupado por la amenaza que representa la desertificación en el sur de Rajasthan y el norte de Gujarat debido a la deforestación en Aravalli Hills, y por la crisis socioeconómica que alcanzó a las poblaciones tribales locales como consecuencia de dicha degradación. Durante más de siete años UVM mantuvo un diálogo con las comunidades sobre las causas de la degradación y las posibles opciones para revertirla. En este contexto, las herramientas y los enfoques desarrollados por el Equipo Internacional de Evaluación fueron bienvenidos como un aporte renovador y favorable, aunque inadecuado para desafiar aquello que UVM considera la causa básica del sufrimiento: un paradigma de desarrollo falso y no sostenible que promueve una distribución injusta de los escasos y frágiles recursos.

MGVS comenzó su trabajo en la parte baja de los Himalayas hace alrededor de una década, intentando proteger los recursos forestales de un grupo de aldeas localizadas en un terreno muy difícil. El movimiento Chipko de protección de bosques, que nació en esta área, ha servido como un catalizador de conciencia y acción entre estas remotas y desposeídas comunidades. Las aldeas están administradas por mujeres, ancianos y niños, que subsisten de las remesas permanentes de fondos que les envían los pobladores que han emigrado a trabajar en distantes planicies. MGVS pronto descubrió que el bienestar de los árboles y los pastos no podría considerarse apropiadamente sin responder también al bienestar socioeconómico: oportunidades salariales, salud y educación. Estas experiencias son las que llamaron la atención de MGVS hacia los instrumentos desarrollados por el Equipo Internacional de Evaluación. La publicación *Cuestiones de supervivencia*, que reflejaba sus propias preocupaciones, fue adaptada rápidamente para fortalecer la reflexión, primero dentro del equipo de MGVS y luego entre el equipo y la comunidad de aldeas donde trabajan. MGVS respondió a la oportunidad brindada por DA y UICN para desarrollar habilidades de mapeo. Actualmente están usando Map Maker para mejorar el alcance de las acciones en salud y pronto lo estarán aplicando para interpretar el ambiente y para planificación. Han revisado otras guías y materiales, y usado el Huevo de la sostenibilidad y la Pirámide de la acción en su propio trabajo de Diagnóstico Rural Participativo.

El Centro para la Educación Ambiental (CEE), en Ahmedabad, es una de las instituciones líderes en capacitación para administradores ambientales y activistas. El CEE ha proporcionado un espacio para introducir el enfoque de la UICN en los programas actuales para participantes del Sur de Asia, y en otros adaptados a los requerimientos de los profesionales forestales del estado y del gobierno central. Numerosos participantes han expresado su interés por mantener contacto y retroalimentación.

Aprendizaje

La experiencia de Tumkur proporcionó una serie de lecciones en procesos, métodos e instrumentos. Las lecciones relacionadas con el proceso se dieron a dos niveles: básico y operacional. El aprendizaje básico incluye:

- La experiencia de Tumkur confirmó que en cualquier intervención debemos ser claros en cuanto al marco de tiempo y a los multiplicadores esperados. A corto y mediano plazo, es prudente tener como meta aumentar los cambios que se están produciendo en lugar de generar cambios radicales.
- Es esencial tener fe en los procesos participativos y de consulta y reconocer la variedad de beneficios generados, incluyendo buena voluntad, mayor capacidad de poner en práctica las decisiones propias, evolución de soluciones responsables y sensibles, responsabilidad ante los compromisos, etc. Sin embargo, se debe equipar a los participantes claves con las habilidades necesarias y la determinación de llevar este proceso hasta su lógica conclusión.
- Cualquier agencia externa involucrada en la evaluación y planificación del desarrollo sostenible a nivel local, debe comprometerse a definir su papel y responsabilidad analizando bien los distintos aspectos. No es ético crear expectativas en las comunidades y luego dejarlas frustradas al final de un proceso de evaluación y planificación.

A nivel operativo hay tanto lecciones nuevas como una confirmación de las hipótesis iniciales:

- Aún cuando fuimos a Tumkur con una mente abierta y permitimos que el proceso evolucionara, nos dimos cuenta que es importante tener claridad sobre los pasos a seguir y los posibles métodos e instrumentos que se podrían adoptar.

-
- La creación de confianza y credibilidad es el paso inicial más importante del proceso de evaluación y planificación desarrollado por una agencia externa. La presencia local y un compromiso a largo plazo con la comunidad son aspectos críticos para establecer credibilidad.
 - Un final visible del proceso con resultados tangibles es esencial para involucrar de manera entusiasta a la comunidad.
 - Es imperativo contar con una institución local responsable, con la influencia adecuada entre el público para desarrollar la evaluación.
 - El proceso de evaluación y planificación es repetitivo, a veces tedioso, agotador y a menudo frustrante, pero puede ser también revelador y generar satisfacción. El equipo central debe tener determinación para llevarlo adelante con rigor y sin interrupciones.

Los dos métodos usados en Tumkur fueron el Análisis de Sistemas y Planificación y la Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria. Algunas lecciones interesantes son:

- Antes de aplicar cualquier método es esencial contar con ciertos elementos básicos. Entre éstos se encuentran una buena base de información o un proceso para obtenerla, técnicas e instrumentos adecuados, experiencia y motivación apropiadas y fondos necesarios.
- La aplicación rigurosa de cualquier metodología de evaluación debe estar en función de una meta mayor, en lugar de tornarse un fin en sí misma.
- Es importante reconocer que las respuestas y sugerencias que surgen de la comunidad son el resultado de estructuras de pensamiento existentes, concepciones del mundo, conocimiento e información. Es esencial identificar las perspectivas y tratar de cambiarlas cuando sea necesario.

La prueba del método de Análisis de Sistemas y Planificación dejó las siguientes enseñanzas específicas:

- Los métodos e instrumentos para evaluar componentes individuales del sistema como los recursos naturales, condiciones socioeconómicas e instituciones son realmente resistentes. Sin embargo los métodos e instrumentos para relacionarlos y sintetizarlos son frágiles. El problema se vuelve aún más serio cuando se trata de métodos para la evaluación de opciones estratégicas para el desarrollo sostenible.

- Además de ser una cuestión metodológica, la evaluación es también una cuestión de contenido. Existen muy pocas «soluciones» probadas a escala razonablemente grande. De aquí nace la falta de una conexión entre la comprensión de los problemas y la definición de las soluciones. En general, se necesita probar a gran escala «soluciones» que hayan demostrado su utilidad en contextos limitados o casos aislados.

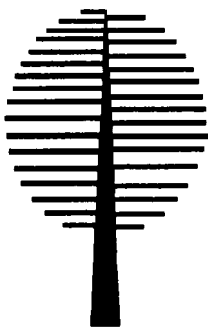
Las lecciones más importantes aprendidas en el desarrollo y prueba del método de Negociación Estratégica para la Acción Comunitaria en el contexto de Tumkur han sido:

- La condición más importante que permite trabajar con la negociación estratégica como método es la presencia de una institución local suficientemente influyente y con el respaldo necesario.
- Los sistemas sociales y de toma de decisiones, especialmente los establecidos desde hace mucho tiempo, son resistentes al cambio. Para generar cambio es esencial la interacción constante y la existencia de receptores sensibles.
- A veces se llega al cambio mediante el reconocimiento y la promoción del interés propio. Muchas estrategias de desarrollo sostenible no reconocen este hecho, por lo que no llegan a encontrar aceptación entre las comunidades locales.
- Aún después de haber logrado acuerdos, las diferencias que parecieran haber sido limadas en el proceso previo al acuerdo pueden resurgir durante la ejecución. El equipo de apoyo debe anticipar este resurgimiento y estar listo para enfrentarlo apropiadamente.

Las lecciones aprendidas por el equipo de Tumkur mientras desarrollaban y aplicaban distintos instrumentos fueron:

- Un factor crítico es cómo seleccionar un instrumento o una combinación de éstos para determinado contexto. Para los profesionales es esencial contar con una lista comparativa de control que le permita visualizar rápidamente la gama de instrumentos y métodos disponibles.
- Muchos de los instrumentos y de las habilidades para la negociación estratégica están distribuidas en varias profesiones. Se necesita reunir las, adaptarlas y desarrollar un paquete específico para el nivel de planificación local del desarrollo sostenible.

-
- La experiencia de Tumkur demostró el poder del mapeo. Este instrumento resultó ser el más versátil de los utilizados y uno de los que más entusiasmo despertó.
 - La Pirámide de la acción fue particularmente útil para ayudar a los *gram panchayats* y a las comunidades, a comprender las limitaciones que se imponen a sí mismos y la necesidad de un cambio de actitud.
 - Es importante verificar las peculiaridades locales antes de aplicar un instrumento. Por ejemplo, cuando probamos el Huevo de la sostenibilidad resultó que podría ser contraproducente pues existe cierta asociación local de la imagen del huevo con la estupidez.



Miembros del Equipo Internacional de Evaluación

Lista de contactos

Para obtener mayor información sobre el trabajo de evaluación de la sostenibilidad realizado por UICN y CIID, por favor contacte a:

Nancy Mac Pherson
UICN Institutional M&E Initiative
Rue Mauverney 28
1196 Gland
Suiza

Tel: 41 22 999 0001
Fax: 41 22 999 0025
Email: nmm@hq.iucn.org

Fred Carden o Terry Smutylo
IDRC Evaluation Unit
PO Box 8500
250 Albert Street
Ottawa, Ontario
Canadá K1G 3 H9

Tel: 1 613 236 6163 (ext.2197)
Fax: 1 613 563 0815
Email: fcarden@idrc.ca
Email: tsmutylo@idrc.ca

Para información específica sobre el uso de los métodos y herramientas por favor diríjase a cualquier miembro del equipo Internacional de Evaluación:

Ashoke Chatterjee
National Institute of Design
Paldi, Ahmedabad
India 380 007

Tel: 91 79 663 9692 & 663 9573
Fax: 91 79 663 8465

Eric Dudley
Map Maker Ltd.
Mull of Kintyre
Scotland PA28 6SQ

Tel: 44 700 710 140
Fax: 44 700 710 141
Email: eric@mapmaker.com

Tony Hodge
767 Matheson Street
Victoria, British Columbia
Canadá V8V 2G2

Tel: 1 250 384 8080
Fax: 1 250 384 8228
Email: thodge@islandnet.com

ADil Najam
20 Sumner St., 104 N
Malden, Massachusetts 02148
USA

Tel: 1 617 397 9331
Fax: 1 617 253 7140
Email: najam@mit.edu

Alejandro Imbach

Apdo. 916-2100
Guadalupe, San José
Costa Rica

Tel: 506 236 0207
Fax: 506 235 0659
Email: alejimb@sol.racsa.co.cr

Diana Lee-Smith

Mazingira Institute
PO Box 14550
Nairobi
Kenya

Tel: 254 2 443 219 & 444 407
Fax: 254 2 444 643
Email: mazingira@elci.gn.apc.org

Bill Jackson

Coordinator
Forest Conservation Programme
UICN Headquarters
Rue Mauverney 28
Gland 1196
Suiza

Tel: 41 22 999 0001
Fax: 41 22 999 0025
Email: mail@hq.iucn.org

Robert Prescott-Allen

PADATA
627 Aquarius Road
Victoria, British, Columbia
Canadá V9C 4G5

Tel: 1 250 474 1904
Fax: 1 250 474 6976
Email: padata@pinc.com

Charles Lusthaus

Universalialia
5252 de Maisonneuve Ouest #310
Montreal, Québec
Canadá H4A 3S5

Tel: 1 514 485 3565
Fax: 1 514 485 3210
Email: umg@cam.org

Integrantes de los equipos nacionales -Fase I:

COLOMBIA

Hernando Sánchez y Natalia Ortiz
Fundación Pro-Sierra Nevada de Santa Marta
Edificio Los Bancos, Of. 502
Santa Marta, Colombia

Tel: 575 4 211 746 & 214 697

Fax: 575 4 214 737

Email: prosierra@rnd.net

INDIA

Ashok Kumar
Development Alternatives
Gundappa Complex
29 Jayamahar Road
Bangalore - 560 049
Karnataka, India

Tel: 91 80 333 3000

Fax: 91 80 343 1399

Email: ashok@dabang.ernet.in

George Varughese
Development Alternatives
B-32 Tara Crescent
Qutub Institutional Area
New Delhi - 110 0116
India

Tel: 91 11 657 938

Fax: 91 11 686 6031

Email: tara@sdalt.ernet.in

ZIMBABWE

Carmel Lue Mbizwo
IUCN ROSA
PO Box 745
Harare
Zimbabwe

Tel: 263 4 728 266-7

Fax: 263 4 720 738

Email: cam@iucnrosa.org.zw

Sam Chimbuya
District Environmental Action
Plans (DEAP)
Department of Parks and Wildlife
Ministry of Environment and
Tourism (MET)
Harare, Zimbabwe
Tel: 263 4 73 79 51/2
Fax: 263 4 73 79 53

Fundada en 1948, como la Unión Mundial para la Conservación de la Naturaleza y los Recursos Naturales, la UICN reúne Estados, agencias gubernamentales y un amplio espectro de organizaciones no gubernamentales en una única asociación mundial que comprende en su totalidad a más de 900 miembros, distribuidos en 136 países. Como una Unión, la UICN procura influenciar, promover y apoyar a las sociedades alrededor del mundo en la conservación de la integridad y diversidad de la naturaleza, y asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible. La Unión para la Naturaleza construye a partir de las fortalezas de sus miembros, redes y socios para aumentar sus capacidades y apoyar las alianzas globales en salvaguarda de los recursos naturales a nivel local, regional y global.

El Programa de Estrategias para la Sostenibilidad de la UICN trabaja para fortalecer la planificación estratégica, las habilidades políticas y de implementación destinadas al desarrollo sostenible a nivel global, nacional y local. Trabajando con redes de profesionales en estrategias pertenecientes a gobiernos miembros, instituciones asociadas y ONGs, el Programa brinda asistencia en el desarrollo conceptual y en el análisis de experiencias en estrategias, en el desarrollo de la planificación estratégica y de habilidades de planificación de la acción, y métodos mejorados de evaluación del bienestar humano y del ecosistema.

Impreso en
los talleres de
LARA SEGURA & ASOC.
en el mes de setiembre, 1997.

La edición consta de 500 ejemplares.



Publicaciones de esta serie:

Evaluación del progreso hacia la sostenibilidad:
enfoque, métodos, herramientas y experiencias de
campo

Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la
sostenibilidad (MARPS)

Cuestiones de supervivencia

Instituciones reflexivas

Barómetro de la sostenibilidad

Evaluación de la sostenibilidad rural

Planificación de la acción para la sostenibilidad

Indicadores generados por la comunidad